الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري _ قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات

رقم التسجيل :.....................

الشعبة :.....................

نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

تقييم إستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات

تخصص : أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة

إعداد الطالب

يوسف لمحنط

تحت إشراف

أ.د. عبد المالك بن السبتي

أعضاء لجنة المناقشة

د. عز الدين بودربان.	أستاذ محاضر	رئيسا
أ. د. عبد المالك بن السبتي.	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. صبرينة مقناني.	أستاذ محاضر	مناقشا
د. لخضر فردي.	أستاذ محاضر	مناقشا

تاريخ المناقشة: 14-06-2010


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إليكِ... أمي؛ منبع الحنان ... حباً

إليكَ... أبي؛ رمزا للصبر والإيثار ... فخراً

إليكم... أفراد عائلتي؛ سندي وعوني ... إعتزازاً

إليكِ... زوجتي؛ بدرا هلّ في سمائي ... نوراً

إلى...كل من علمني حرفا أساتذتي...تقديراً

إلى... الأستاذة حليمة سمرة ... ترحمًا

إليكم... إخواني وأصدقائي... شكراً

أهدي هذا العمل المتواضع...

**** يوسف ****

******

شكر وعرفان

الحمد لله الذي سهل لعباده المتقين إلى مرضاته سبيلا، ولله الشكر من قبل ومن بعد، وله الفضل على توفيقي لإخراج هذا البحث، وأدعوه مخلصا ليتقبله مني وليكون عونا للمهتمين بمجال إدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات.

الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور ***عبد المالك بن السبتي***
على تعاونه الصادق، وسعة صدره، وصبره علينا، و على كل توجيهاته، الشخصية التي كان لها أبلغ الأثر فيما وصلت إليه؛
أسأل الله الكريم أن يجعل ذلك في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة:

- ✓ د. عز الدين بودربان
- ✓ د. صبرينة مقناني
- ✓ د. لخضر فــردي

على تفضلهم بالموافقة على مناقشة المذكرة. وعلى جهدهم في تقييمها وعلى كل ملاحظاتهم ، التي ستكون نورا نهتدي به في المستقبل.
والتي ستتم مراعاتها - إن شاء الله - في النسخة النهائية،

و أتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في هذا العمل وأخص بالذكر:

الأساتذة: أ. محمود قطر / أ. نبيل عكنوش / د. حنان الصادق بيزان
على النصائح التي قدموها عند تحكيمهم أداة الدراسة.

الطلبة: هلالي س. /العايب ن. /بوخالفة خ. /مفداوي ش. /كرثيو إ. / سقني ب.
الذين ساعدونا في توزيع الاستبيان وشرحه للعمال والطلبة.

وإلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ... بنصيحة أو كلمة طيبة.

أدعو الله أن يجزيهم الجزاء الأوفى، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

قائمةُ المحتويَاتِ

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

الاختصار	العبارة	الترجمة
	A	
AOK	**A**ssociation Of **K**nowledge	جمعية المعرفة
	C	
CEO	**C**hief **E**xecutive **O**fficer	رئيس تنفيذي
CIO	**C**hief **I**nformation **O**fficer	ضابط المعلومات الرئيسي
CKO	**C**hief **K**nowledge **O**fficer	ضابط المعرفة الرئيسي
	E	
ESCWA	**E**conomic and **S**ocial **C**ommission for **W**estern **A**sia	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
	K	
KL	**K**nowledge **L**eader	قائد المعرفة
KM	**K**nowledge **M**anagement	إدارة المعرفة
KMCI	**K**nowledge **M**anagement **C**onsortium **I**nternational	التجمع الدولي لإدارة المعرفة
	S	
SECI	**S**ocialization, **E**xternalization, **C**ombination **I**nternalization	النموذج الحلزوني لإبداع المعرفة
SPSS	**S**tatistic **P**rogram for **S**ocial **S**ciences	البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية


مُقَدِّمَةٌ

يشـهد العـالم منذ عقدين مـن الزمـان تقريبـا بـروز عـدة قـوى مـؤثرة تعيـد تشـكيل منظومـة الاقتصـاد والإدارة وتسـتدعي تغييـرا أساسـيا فـي الإسـتراتيجيات التنظيميـة، وأهـم هـذه القـوى المؤثرة هـي تيـار العولمـة، والتكنولوجيـات الجديـدة، والدرجـة العاليـة مـن التعقيـد فـي حياتنـا، والتغييـر فـي مطالـب العمـلاء، وزيـادة حـدة المنافسـة، والتغييـر فـي الهياكـل الاقتصـادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على مختلف أشكال المنظمات، الأمر الذي يدفعها إلى سرعة التكيـف والاسـتجابة وأخـذ زمـام المبـادرة؛ حتـى تسـتطيع تحقيـق الميـزة التنافسـية وبالتـالي المحافظة على استمراريتها.

وقـد واكـب ذلـك ظهـور عـدة مـداخل تسـعى لتطـوير وتحسـين الأداء الإداري مثـل إعـادة الهندسة Reengineering، إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management،... وغيرها. وكان لأحداث 11 سبتمبر 2001 – أين فُقد عدد كبير من الموظفين - الأثر الكبير في لفت الانتباه إلى أهمية المعارف والخبرات المتراكمة على مر السنين في عقول الأفراد، ومن نتائج ذلك سعي العديد من المنظمات إلى البحث عن طريقة للحفاظ على هذه الثروة المعرفية، وإعادة استخدامها في المستقبل، وهو ما يعرف بإدارة المعرفةKnowledge Management.

ساعد التطور التكنولوجي في زيادة الاهتمام بهذا الحقل. إضافة إلى أن الأدبيات حفلت بكـم هائـل مـن الأبحـاث والدراسـات النظريـة والتطبيقيـة، المنبثقـة عـن حقـول معرفيـة عديـدة كالاقتصاد، علم الاجتماع، الإعلام الآلي،... وساهم الخبراء الإداريون وأخصائيو المعلومات بجهـد بـارز فـي هـذا المجـال، ممـا يؤكـد علـى كونـه حقـل بينـي متعـدد الأصـول Multidisciplinary. الأمـر الـذي جعـل تحديـد مختلـف أبعـاده فـي نمـوذج موحـد مـن أصـعب الأمور وأشدها تعقيدا.

ومـع دخـول الألفيـة الثالثـة زادت أهميـة التوجـه نحـو تطبيـق إدارة المعرفـة فـي جميـع أشـكال المنظمـات، وبمـا أن مراكـز المعلومـات والمكتبـات هـي إحـدى روافـد البحـث العلمـي فـي مسيرة التنميـة الشـاملة. فهـي مطالبـة اليـوم أكثـر مـن أي وقـت مضـى بتعزيـز دورهـا لتحقيـق هـذا المسعى؛ وذلك بالعمل على مسايرة التطور، والسعي إلى التحسين المستمر في أدائها على المستوى الإداري والفنـي. ولتحقيـق هـذه الأهـداف، عمـدت مراكـز المعلومـات والمكتبـات فـي العـالم والـوطن العربـي إلـى الأخـذ بمـدخل إدارة المعرفـة؛ الـذي يرتكـز علـى العنصـر البشـري

وقدراته المعرفية في تحقيق النجاح والتفوق. وبات على مراكز المعلومات والمكتبات في بلادنا – وخاصة منها المكتبات الجامعية – أن تأخذ بهذا المدخل لتجاوز المشاكل الروتينية التي تعرفها خدماتها. إن لم نقل أنه أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لها. وللنجاح في تطبيقه دون دموع، يجب أن تسعى المكتبات الجامعية إلى تحديد ممكنات هذا المدخل الإداري، وتقييم مدى توفرها فيها.

أ. **مشكلة الدراسة**

ومن أهم المكتبات الجامعية في بلادنا **مكتبة د. أحمد عروة الجامعية** التابعة **لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية** – قسنطينة–، والتي حضيت باهتمام الباحثين المتخصصين في مجال علم المكتبات مما جعلها محور العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية. وقد وقفت هذه الدراسات عند العديد من الثغرات والمشاكل المتعلقة بإدارتها وخدماتها، والتي لم تعزى لمواردها المالية وتجهيزاتها المادية بقدر ما تعلقت بالموارد البشرية والكفاءات المسيرة لباقي الموارد.

لذا جاء تركيز هذه الدراسة على هذا المورد الأساسي الذي بيده إحداث الفرق وتجاوز جميع المشاكل والتحديات إذا ما أحسن إعداده، للتكيف مع بيئة تحفل بالتحديات والضغوطات، والتي تفرض على العاملين بالمكتبات التخلص من النمط التقليدي في الإدارة والتسيير والتحلي بآخر يناسب هذا العصر، ويحقق لهم القدرة والكفاءة والفعالية في العمل، كما يركز على إكسابهم منهجية فعالة في التعلم الذاتي وقدرة على اكتساب أفضل الخبرات والممارسات في مجال عملهم. وتعد هذه الغايات من أهم أهداف إدارة المعرفة، التي بتطبيقها ستجعل مكتبة د. أحمد عروة الجامعية مكتبة متعلمة ومبدعة.

وتطبيق إدارة المعرفة على نحو صحيح، يعتمد على السير بخطوات علمية مدروسة، لتبني إدارة المعرفة كفكر ومنهجية وعمليات. وأول هذه الخطوات هو تقييم جاهزية واستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني هذا الخيار، وسيتم ذلك عبر التحقق من مستوى جاهزية بيئة العمل في المكتبة لتقبل بعض السلوكات والممارسات التي تمثل مؤشرات الاستعداد لتبني إدارة المعرفة. وتتم هذه الخطوة باستخدام أحد نماذج تقييم استعداد المنظمات لإدارة المعرفة، هذه النماذج التي ترتبط أكثر بالمنظمات الاقتصادية الربحية. لذا وجب موائمتها

لبناء نموذج يتوافق مع خصوصيات المكتبات الجامعية، ويمكّننا من **الكشف عن مستوى استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة**. ومما تقدم يمكن إدراك عناصر المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

1. أي النماذج أصلح لتقييم استعداد المكتبات الجامعية لتبني إدارة المعرفة؟
2. هل تملك قيادة المكتبة مؤهلات لتوجيه ثقافة المكتبة نحو التشارك المعرفي ؟
3. هل تتوافق الثقافة التنظيمية للمكتبة مع مبادئ إدارة المعرفة؟
4. هل تيسر العمليات التنظيمية في المكتبة التشارك المعرفي؟
5. هل تُستخدم تكنولوجيا المعلومات في المكتبة لدعم التشارك المعرفي والعمل الجماعي؟

ب. فرضيات البحث

وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما طرحته من تساؤلات فإننا نفترض أن **مستوى إستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة متوسط** وذلك بالإستناد إلى الطروحات التالية:

الفرضية الأولى: توجيه ثقافة المكتبة نحو تشارك المعرفة يتأثر بمستوى مؤهلات القيادة التنظيمية.

الفرضية الثانية: ثقافة التشارك المعرفي للمكتبة تتأثر بدرجة توافق الثقافة التنظيمية مع مبادئ إدارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: ثقافة التشارك المعرفي تتأثر بمستوى سهولة ويسر العمليات التنظيمية بالمكتبة.

الفرضية الرابعة: العمل الجماعي والتشارك المعرفي يتأثر بمستوى إستغلال تكنولوجيا المعلومات في المكتبة.

جـ. أهداف الدراسة

نأمل من خلال الإجابة على الفرضيات المذكورة أعلاه؛ أن نوفق في تحقيق بعض أهداف هذا الدراسة التي بين أيدينا والتي حاولنا من خلالها:

1. معرفة المجالات التي يمكن أن تطبق إدارة المعرفة فيها؛ لتحسين أداء المكتبات الجامعية.
2. بناء نموذج لتقييم وتوظيف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
3. التعريف بأهمية تقييم الأصول الفكرية في المكتبات الجامعية باعتبارها إحدى ركائز التميز.
4. تحديد الفجوات التي تواجهها المكتبات الجامعية في محاولة تبني مبادرات إدارة المعرفة.
5. التعرف على الوضع الحالي لمكتبة الدكتور أحمد عروة ومدى توفر ممكنات إدارة المعرفة فيها.

د. أهمية الدراسة

ستتناول الدراسة واحدة من أهم القضايا التي أصبحت تمس جوهر المكتبات الجامعية؛ التي أصبحت استجابتها ومسايرتها للتطور والتجديد ضرورة ملحة ومطلبا أساسيا. ونجاحها في تطبيق إدارة المعرفة أحد الحلول الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز.

وبما أن هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تهدف إلى معرفة مدى استعداد المكتبات الجامعية لتبني إدارة المعرفة كمدخل إداري جديد، فإنها تكتسي أهميتها من أهمية هذا الموضوع والتي نوجزها في النقاط التالية:

1. حداثة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات وخاصة المكتبات الجامعية، والتطلع لمعرفة درجة استعدادها لتبني إدارة المعرفة كإستراتيجية. من خلال تقييم أصولها الفكرية، ومن ثم الوقوف على السلبيات ومحاولة تجاوزها، ومعرفة الجوانب الايجابية والعمل على تعزيزها.

2. الأهمية الكبرى التي تحتلها مكتبة د. أحمد عروة الجامعية ضمن الهيكل العام لجامعة الأمير عبد القادر ودورها في دفع عجلة البحث العلمي ومن ثم التنمية والتطوير، الأمر الذي يجعل منها نقطة انطلاق لتعميم هذا المفهوم وتطبيقه على مستوى الجامعة ككل.

3. عرض نتائج هذه الدراسة أمام إدارة المكتبة ومن ثمة إدارة الجامعة والقائمين على تطوير الخدمات المكتبية، وهذا بهدف الاستفادة منها كتجربة مبدئية عند تبني هذا المفهوم في المكتبات الجامعية الأخرى.

هـ. أسباب الإختيار

بالإضافة إلى أهداف وأهمية موضوع الدراسة، فقد اجتمعت لدينا جملة من الدوافع والأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع دون أي موضوع آخر. وهي بدرجة أولى الاهتمام الشخصي بموضوع إدارة المعرفة؛ خاصة وأنه كان موضوع تخصصنا وتكويننا خلال السنة التمهيدية، وبالتالي وجدنا في معالجة موضوع " تقييم استعداد مكتبة الدكتور أحمد عروة لتبني إدارة المعرفة" فرصة لاستثمار المعرفة السابقة وترسيخ واكتشاف معارف جديدة. وما شجعنا أكثر قلة وحداثة الدراسات الأكاديمية في إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية -على الأقل- على المستوى الوطني؛ وهو ما يضفي على موضوع الدراسة صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في معالجة الوضع الراهن الذي تعيشه مكتباتنا الجامعية بصفة عامة ومكتبة د. أحمد عروة محل الدراسة بصفة خاصة.

و. الدراسات السابقة

وقد شجعنا للخوض في هذا الموضوع إطلاعنا على بعض الدراسات العالمية والعربية التي اهتمت بتقييم استعداد المنظمات لتطبيق إدارة المعرفة والتي نذكر منها:

1. استقصاء عن إدارة المعرفة في دول الإسكوا الأعضاء، سنة 2003 قصد تبيين أهمية المعرفة في عمليتي صنع القرار والتعلم الاستراتيجيين في المنظمة ومن ثم فهم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعمها لنشر المعرفة، وأخيرا تقدير جاهزية

المؤسسات لبناء نظام إدارة المعرفة. واعتمدت الدراسة نموذجها الخاص والذي عالج ممكن القيادة، الثقافة، العمليات، التكنولوجيا بالدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة استطعنا تحديد الممكنات الأساسية التي يوجب علينا تقييمها لتحديد مدى استعداد المكتبات الجامعية لتطبيق إدارة المعرفة.

2.دراسة Yogesh Malhotra سنة 2003 بعنوان : **Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development** ، حيث حاول الباحث أولا بناء نموذج لقياس الأصول المعرفية للدول؛ من خلال توليفة من المؤشرات المستخرجة من مختلف نماذج القياس الخاصة بالمنظمات. ومن ثم تقديم توصيات للتحسينات الضرورية على مستوى هذه الأصول المعرفية. وفيه حصر لأهم نماذج وأدوات التقييم التي استطعنا من خلالها تحديد أهم الممكنات أو الأصول التي علينا التركيز عليها بالدراسة.

3. دراسة **Leonor Gaspar Pinto** سنة 2006 بعنوان **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach** والتي انطلقت من برنامج قسم المكتبات والأرشيف في لشبونا – البرتغال– الهادف إلى إرساء ثقافة التقييم في شبكة المكتبات البلدية والتي هدفت إلى عرض مبادرات إدارة المعرفة كإستراتيجية لتعزيز الثقافة التنظيمية للتقييم، والتي ساعدتنا في ضبط تصورنا للعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية ضمن إدارة المعرفة وكيفية تكييف نماذج التقييم مع خصوصيات المكتبات ومراكز المعلومات .

4.دراسة Marc Aukland و Tom Boyle سنة 1999 والتي جاءت تحت عنوان Critical knowledge assessment: collaboration and knowledge management readiness assessment والتي حاولت معرفة إمكانيات تطبيق العمل التعاوني وإدارة المعرفة بوحدات العمل – المصالح أو الأقسام– في إحدى المنظمات الاقتصادية، متضمنة أسئلة حول أربع محاور هي سوق العمل، التكنولوجيا، الثقافة، والأداء والعوائد المالية .

مع أننا لم نحصل إلا على استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة، إلا أنها أفادتنا بشكل كبير في تصميم استمارة الدراسة الخاصة بنا خاصة في محور تكنولوجيا المعلومات. حيث كان تركيز هذه الدراسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير العمليات وتسهيل

العمل التعاوني بين وحدات العمل، إضافة إلى أن صياغة الأسئلة كانت موجهة لجمهور واع بالمفاهيم المتعلقة بمجال إدارة المعرفة.

ز. مصطلحات الدراسة

وعلى عكس دراسة توم ومارك –المذكورة أعلاه–، فهذه الدراسة موجهة إلى جمهور يعتبر الموضوع غريبا عنه. وفيه من المصلحات ما يجب الوقوف عند مفهومه الإجرائي المقصود في هذه الدراسة، ومن هذه المصطلحات نذكر:

المعرفة Knowledge: مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات، الإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة.

إدارة المعرفة Knowledge Management: الإجراءات التنظيمية لبناء ثقافة التشارك المعرفي ومن ثم تحديد، تنظيم، تنقيح المعرفة، وربط الأفراد بالمعرفة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات، محسنة بذلك أداءهم ومحققة ميزة تنافسية للمكتبة.

التقييم Assessment: عملية تصدر منها أحكام تستخدم كأساس للتخطيط، فهو عملية أساسية يحتاج إليها كل فرد وكل مكتبة لمعرفة نواحي الضعف والقوة وذلك من أجل الوصول إلى حل للمشاكل المتعلقة بالعمل والارتقاء به.

تقييم الاستعداد Readiness Assessment: تقييم تقدم المكتبة في مجالات معينة تعتبر الأكثر حساسية لتبني فكر إداري أو إستراتيجية معينة أو استخدام تكنولوجيا معينة. أي التعبير على درجة تهيئ وجاهزية المنظمة للنجاح في ذلك.

الأصول الفكرية Intellectual Assets أو الأصول غير الملموسة Intangible Assets: هي الأصول التي لا تظهر في حسابات الميزانية العامة للمكتبة وتبقى مخفية، وهي تؤثر في القيمة السوقية لها. وتعتبر من أهم مصادر المعرفة في المكتبة. بحيث تعتبر مصادر المعرفة الأساسية بها.

القيادة التنظيمية Organizational Leadership: القائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد، ويقع عليه عبء تصميم الإستراتيجيات وتحديد الدور المنوط بكل فرد. وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المكتبة.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture: مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم

تفاعل أعضاء المنظمة ببعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والناس الآخرين من خارج إطار المنظمة، وطريقة ممارسة النشاطات بطرق رسمية أو غير رسمية.

العمليات التنظيمية Organizational processes: يتمثل في النسق الاتصالي بين مستويات الإدارة، كما يرتبط به طبيعة تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها أساسية.

تكنولوجيا المعلومات Information Technology

كل الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة المستخدمة في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمكتبات،... من شأنها تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم وكسر الحواجز (الزمان، المكان، المستوى الوظيفي،...)

ح. منهج الدراسة

أما فيما يتعلق بالمنهج المتبع في هذه الدراسة، فتبعا للمشكلة المطروحة سابقا فمن الأنسب تطبيق المنهج الوصفي الذي يتناسب مع دراسة الحالة بما يتيح من وصف لواقع المكتبة عامة والمبحوثين خاصة، ومن ثم تحليل البيانات بعد استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في تبويبها. والمنهج الوصفي هو الأكثر تلاؤما مع هذا النوع من الدراسات.

وقد اخترنا استخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات، أما عن تحديد أدوات تجميع البيانات وإجراءات المعالجة الإحصائية لها من صدق وثبات الأداة وأسلوب التحليل، سوف نوفيه حقه من الشرح عند التطرق لخطوات تقييم أصول المعرفة في الفصل الثالث وبالضبط في الخطوة الرابعة المتعلقة بإجراءات جمع وتحليل البيانات*.

ط. حدود الدراسة

وفي ما يخص حدود تطبيق الدراسة أو المجالات التي شملتها فهي كالتالي:

- **الحدود الجغرافية:** المجال المكاني هو مكتبة د.أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر

* أنظر: إجراءات جمع وتحليل البيانات. ص.113.

بقسنطينة.

o **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة جهاز الموظفين لمكتبة الدكتور أحمد عروة –العاملين الدائمين منهم– إضافة إلى طلبة علم المكتبات– السنوات النهائية – المتربصين بالمكتبة.

o **الحدود الزمنية:** الدراسة في جانبيها النظري والميداني امتدت من 2007 إلى 2009.

- في ما يخص الجانب النظري فقد تم جمع المادة العلمية وتنقيحها وتنظيمها خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى غاية مارس2008.
- فيما يخص الجانب الميداني فقد تم تصميم أدوات الدراسة ثم إرسلها إلى الأساتذة المحكمين وتجربتها خلال شهري أفريل وماي 2008. ثم تمت إجراءات جمع البيانات خلال الفترة ماي وجوان 2008. والزمن الباقي كان لتفريغ وتحليل البيانات ومن أسباب طول هذه الفترة استعمالنا لأول مرة برمجية التحليل الإحصائي SPSS.

وحرصا على توفير عنصر المطابقة بين كل من الجانب الميداني والجانب النظري فقد تم دمج وتركيب كليهما أثناء الطرح والمعالجة، ليجد القارئ أنه ضمن الواقع المعاش بمكتبة د. أحمد عروة في الباب الاول والذي يطغى عليه الجانب النظري، كما يستفيد من مقارنة المعلومات النظرية بواقع المكتبة عند تحليل بيانات أداة الدراسة الميدانية في الباب الثاني.

حاولنا من خلال الباب الأول إظهار حتمية توجه المكتبات الجامعية نحو تطبيق إدارة المعرفة في ظل التحديات والمشاكل التي تواجهها، وتحديد معالم المعرفة التي يجب إدارتها و تطبيقها في المكتبة، ثم منهجية تبني إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. وتضمن الباب الأول ثلاث فصول عالج كل منها فكرة رئيسة هي:

الفصل الأول : التعريف بالمكتبة وبواقع خدماتها والمشاكل التي تواجهها في محاولة اللحاق بركب المكتبات الجامعية العالمية، والتحديات الإدارية الجديد التي ستواجهها المكتبة، والتي تحتم عليها إختيار منهج وفكر إداري جديد.

الفصل الثاني: نعرض فيه المعرفة التي أصبحت لب منهج وفكر إداري جديد، وهو إدارة المعرفة، ونحاول عرض أصول هذا المنهج وتحديد معالمه، ومختلف تطبيقاته في المكتبات

الجامعية.

الفصل الثالث: نتعامل فيه مع القضايا العملية لتطبيق إدارة المعرفة، والتي أهمها تقييم الأصول الفكرية للمكتبة، مستعرضين بعض نماذج التقييم ومراحله. لنخلص إلى بناء نموذج يتناسب مع خصوصيات المكتبات الجامعية، ومن ثم تحديد الخطوات التي اتبعناها في دراستنا.

أما الباب الثاني فهو عبارة عن تحليل للأصول المعرفية بمكتبة د. أحمد عروة بعد تطبيقنا للمراحل المذكورة في الفصل السابق، وفيه تحليل للبيانات المجمعة حول كل ممكن من ممكنات إدارة المعرفة الأربعة، حيث تم معالجة كل منها في فصل.

الفصل الرابع يبحث دور القيادة التنظيمية في التأثير على ثقافة المكتبة وقدرتها على قراءة واقعها، وامتلاك المهارات الخاصة بتوجيهها نحو العمل الجماعي والتشارك المعرفي.

الفصل الخامس فيتعلق بثقافة التنظيمية للمكتبة وما يرتبط بها من قيم واتجاهات وسلوكات وسياسات تسهل أو تعرقل العمل الجماعي والتشارك المعرفي.

الفصل السادس فيعالج بالدراسة العمليات التنظيمية بالمكتبة؛ متبعين في ذلك مسار إندماج العاملين الجدد في المكتبة بداية بتوظيفهم ثم إستيعابهم للمهام، وإندماجهم في الجماعة من خلال تكوين العلاقات عبر نظم الاتصال، ووصولا إلى تمكنهم من نظم وإجراءات العمل.

الفصل السابع يظهر دور تكنولوجيا المعلومات وأثر التشابك والإنترنيت والبرمجيات الجماعية في التخلص من الحواجز التي تقف أمام إنتقال المعرفة والتشارك بها. وخلال ذلك نعرض واقع هذا المؤشر في مكتبة الدكتور أحمد عروة.

ولا تخلو أي دراسة أكاديمية من بعض الصعوبات والعراقيل التي قد تصادف الطالب في فترات إنجازه للبحث، وفي إطار معالجتنا لهذا الموضوع، كان أصعب جزء فيه هو بناء نموذج تصوري لممكنات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وتحديد مجموع مؤشرات تقييمها ثم تطويع الإستبانة وتكييفها حسب واقع مكتباتنا الجامعية والتي يعتبر الموضوع جديد عليها.

وفـي ختـام الدراسـة حاولنـا مـن خـلال معرفتنـا المتواضـعة تقيـيم الأصـول الفكريـة لمكتبـة الدكتور أحمد عروة وضع النتائج التي خلصنا إليها في سياق يحدد نقاط القوة والضعف فيها وتحديد مدى استعدادها لتبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

ونأمل أن نستطيع من خلال هذا العرض البسيط والتحليل المتواضـع في هذه الصفحات تغطيـة أهـم جوانـب الموضـوع بالدراسـة، ومـن ثمـة تقـديم مشـروع بحـث نـدعوا مـن خلالـه أصحاب القرار ومسؤولي المكتبة إلى المسارعة لتدارك ما أهملوه منذ عقود وهو الإعتراف بالموارد البشرية كمصدر أساسي للمعرفة وأنها مفتاح التميز والاستمرار ومواجهة التحديات، وأملنا كبير في أن تتبع هذه الدراسة بدراسات أخرى مستقبلية، تثبت ما صح فيها وتصحح أخطاءها إن شاء الله، وإن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

الباب الأول:

توجه المكتبات الجامعية

نحو تطبيق إدارة المعرفة

" إن أعظم مكان في العالم ليس المكان الذي نقف فيه، ولكنه الاتجاه الذي سنذهب إليه "

تصيفا جيبر ميدين

الفصل الأول:

مكتبة د. أحمد عروة الجامعية

وتحديات الإدارة المعاصرة

" لن نستطيع تحقيق غاياتنا إذا بقينا في وضعنا الحالي "

بيتر شافير

1.1. التعريف بمكتبة د. أحمد عروة الجامعية

إن تطوير مكتبة الدكتور "أحمد عروة" وتحسين خدماتها بما يتماشى مع المفاهيم العلمية الجديدة والتقنيات الحديثة المطبقة في المكتبات الجامعية من خلال تبني مفهوم الإدارة العلمية للمعلومات سمح لها بتقديم خدمات كمية ونوعية تقارب ربما احتياجات المستفيدين ورغباتهم وتكون في مستوى تطلعات الجامعة وسمعتها في ميدان البحث العلمي، من خلال الاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال سواء أكان ذلك محليا أو على المستوى العربي أو الدولي ، وهذا في إطار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالجامعة.

1.1.1. تأسيس المكتبة

بموجب المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 04 أوت 1984 أنشئت جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وابتداء من تاريخ تدشين الجامعة في سبتمبر 1984 لم تكن بناية المكتبة جاهزة مما اضطر الإدارة آنذاك إلى الاستعانة بقاعة كبيرة من قاعات الطابق السفلي للجامعة وحولته إلى مكتبة مؤقتة دام استعمالها حوالي تسع (09) سنوات، وفي سبتمبر سنة 1993 تم التدشين الرسمي لمكتبة الجامعة و" سميت مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية باسم الدكتور أحمد عروة رحمة الله عليه الذي تولى رئاسة الجامعة خلال الفترة 1989/ 1991 عرفانا وتقديرا لإسهاماته العلمية"[1]

2.1.1. رسالة وأهداف المكتبة

الرسالة هي الوثيقة الأساسية للمكتبة والتي تحدد الاتجاهات العامة لها، تشرح أوجه اختلافها مع المكتبات الأخرى المنافسة في المجتمع الجامعي الذي تعمل فيه. فهي تعبر

---

(1) جامعة الامير عبد القادر .التعريف بالمكتبة. **[على الخط]. متاح على :**
<http://www.univ-emir.dz/bibliotheque.htm> (12 ماي 2008)

بشكل عام عن الفلسفة التي تتبناها المكتبة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها، وتتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.[1]

وضمن التوجهات الحديثة للمكتبات الجامعية، والتي أصبحت تمثل نظام معلومات متخصص؛ هدفه الرئيسي تزويد المستفيدين بنوعية جيدة من المعلومات الملائمة لتخصصاتهم، وذلك بالإعتماد على الأساليب الحديثة للمهنة المكتبية، في إغناء وتطوير مصادر المكتبة بما يتناسب وتوجهات المستفيدين، وكذلك العمل على تزويدهم بمهارات البحث عن المعلومات والعمل على تطوير نظام معلومات يكون أكثر فائدة وأسهل إستخداما، باستغلال ما تتيحه وسائل التكنولوجيا الحديثة. وسعيا منها إلى العمل ضمن هذا السياق فإن مكتبة الدكتور أحمد عروة لجامعة الأميرعبد القادر للعلوم الإسلامية تحاول تسخير كل الوسائل البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المكتبة وتقديم خدمات نوعية ضمن مواصفات علمية.

كما تسعى المكتبة إلى تطوير وتحسين خدماتها بما يتماشى مع المفاهيم العلمية الجديدة، والتقنيات الحديثة المطبقة في المكتبات الجامعية؛ من خلال تبني مفهوم الإدارة العلمية للمعلومات. مما يتيح لها تقديم خدمات بالكم والجودة التي تلبي إحتياجات المستفيدين، وتكون في مستوى تطلعات الجامعة وسمعتها في ميدان البحث العلمي. وذلك من خلال الإستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال على المستوى المحلي والعربي وكذا الدولي. ويبقى هذا ضمن حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمكتبة، بما يجعلها قابلة للتحقيق على أرض الواقع.[2]

وعلى العموم فإن الغاية الأساسية من تسخير كل الموارد المادية والبشرية التي تملكها مكتبة الدكتور أحمد عروة هو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المكتبات الجامعية والتي

---

(1) أبوبكر، مصطفى محمود. **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**. الإسكندرية: الدار الجامعية،2000. ص. 111.

(2) جامعة الامير عبد القادر .المكتبة الجامعية. **[على الخط]. متاح على :**

<http://www.univ-emir.dz/bibliotheque.htm> (12 ماي 2008)

نذكر منها على سبيل الإشارة ما يلي[1]:

– اختيار وتوفير والمواد المكتبية المختلفة والمناسبة والتي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية المقررة في الجامعة.

– تيسير سبل الدراسة والبحث من خلال توفير المصادر اللازمة.

– تنظيم المجموعات من خلال إعداد الفهارس لإرشاد المستفيدين.

– تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة.

– العمل كمركز لحفظ وتوزيع البحوث والدراسات التي يقوم بها المجتمع الأكاديمي.

– إصدار النشرات والدوريات والبيبليوغرافيات التي تساهم في تيسير البحث وتعطي مجتمع المستفيدين معلومات عن أهم أنشطة المكتبة ومنجزاتها.

– تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الأخرى وخاصة الأكاديمية منها.

3.1.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة

يستخدم الهيكل التنظيمي لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات، ويبين تجميع الانشطة الرئيسية في إدارة أو وحدات إدارية موضحا خطوط السلطة والمسؤولية بينها. وبذلك فهو يحدد الأمور التالية: [2]

- ✓ المناصب الإدارية المختلفة.
- ✓ السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي.
- ✓ تنسيق الأعمال بين الوحدات الإدارية في المكتبة.
- ✓ اللجان المستخدمة.
- ✓ العلاقات التنظيمية.

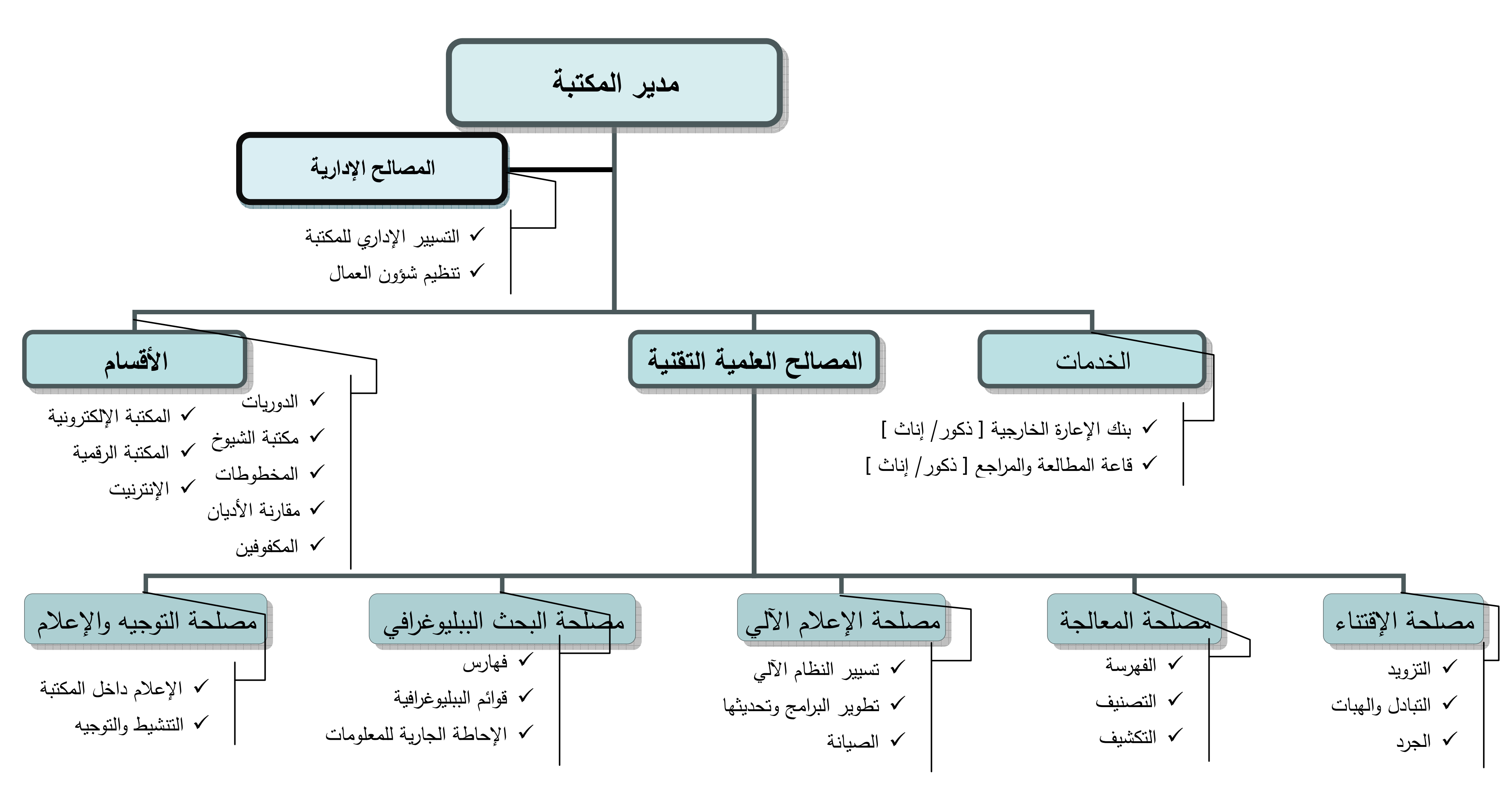
---

(1) السيد النشار، السيد. **دراسات في المكتبات والمعلومات** .الإسكندرية : جامعة الإسكندرية، 2002. ص.26.

(2) الهادي، محمد محمد. **الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات**. ط.2 .القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص.199.

- ✓ خطوط إنسياب السلطة من أعلى على أسفل والعكس.

ومن الشروط الواجب توفرها في الهياكل التنظيمية؛ البساطة وبيان العلاقات الرئيسية فحسب حتى يسهل فهمها من قبل الموظفين في المكتبة أو مركز المعلومات. وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمكتبة د.أحمد عروة الجامعية:



شكل : الهيكل التنظيمي لمكتبة " د. أحمد عروة " الجامعية

المصدر: إعداد الطالب

أولا: أقسام المكتبة المركزية

يتربع على رأس الهيكل التنظيمي لمكتبة الدكتور أحمد عروة؛ مدير المكتبة الذي يتولى التسيير والإشراف على مختلف الوظائف والمصالح ويساعده في تأدية مهامه مجموعة من الأقسام تسهر على السير الحسن لخدمات المكتبة وهذه الأقسام هي:

✓**القسم الإداري:** يتولى المهام الإدارية الخاصة بتسيير مختلف مصالح المكتبة، بالإضافة إلى تنظيم شؤون العمال الإدارية والمستفيدين من المكتبة، ويتولاه المدير المكلف بتسيير المكتبة ومتصرف إداري.

✓**الأقسام العلمية والفنية:** تشمل أربعة مصالح وهي: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة التوجيه. إذ تشترك مع بعضها في معالجة الأوعية الفكرية من كتب، دوريات، ورسائل جامعية. وكذا الإجابة على استفسارات وتساؤلات رواد المكتبة، ...وغيرها من المهام، وتتضح أساسا في أعمال التصنيف والفهرسة.

✓**قسم الإعلام الآلي** : وهو همزة الوصل بين كل أقسام ومصالح المكتبة؛ فهو أداة الربط بينها من خلال الشبكة المحلية، التي توفر برامج المعالجة والتسيير والإعارة، بالإضافة إلى ربط المكتبة بقواعد المعلومات في إطار شبكة الانترنيت.

ثانيا: فروع مكتبة د. أحمد عروة

✓**قسم الدوريات:** أنشئ هذا القسم سنة 1993 ليلبي حاجات المستفيدين من مختلف عناوين الدوريات المتخصصة والشاملة كما يتضمن هذا القسم الرسائل الجامعية والنشرات والتقارير والأدلة والبحوث وأوراق الملتقيات...إلخ.

✓**مكتبة الشيوخ:** تضم أحسن ما جمعه الشيوخ والعلماء في مكتباتهم الخاصة، والتي تحصلت عليها المكتبة كهبات لخدمة العلم والمعرفة.

✓**قسم المخطوطات:** استطاعت المكتبة أن تجمع وتعالج حوالي 719 مخطوط في مختلف المواضيع والعلوم، الكثير منها لم يأخذ حظه من الدراسة والتحقيق.

✓**قسم المراجع ومقارنة الأديان:** يشتمل هذا القسم على القواميس والموسوعات وكتب

المراجع والكتب النادرة في مجال مقارنة الأديان.

✓**قسم المكفوفين:** يضم هذا القسم مجموعة من الكتب والدوريات بخط البرايل.

✓**قسم الإنترنيت:** ويعتبر قسم خدمة الإنترنيت مكسبا آخر لمكتبة جامعة الأمير عبد القادر فهو يعمل على تلبية احتياجات طلبة الدراسات العليا فيما يتعلق بالوثائق الإلكترونية المتاحة عبر شبكة الإنترنيت.

✓**المكتبة الإلكترونية:** يشتمل هذا القسم على مجموعة من الحواسيب، وضعت أساسا لتلبية حاجات المستفيدين من المعلومات المخزنة على الوسائط اللاورقية. ويتوفر على 199 قرص مضغوط و25 كاسيت؛ تمثل أنواع مختلفة من المعرفة العلمية من علوم شرعية، لغة، تاريخ، فلك...إلخ.

✓**المكتبة الرقمية:** تنبهت مكتبة د. أحمد عروة الجامعية في وقت مبكر إلى أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها، فسارعت إلى أتمتت عملياتها الفنية وبناء النظم الآلية المناسبة لذلك منذ 1992، كما تم تشغيل الشبكة المحلية للمكتبة سنة 1995. وفي سعيها نحو التميز بتقديم الأفضل لمستفيديها، بدأ التفكير في مشروع المكتبة الرقمية الذي أعتبر موضوعا حديثا على مكتباتنا الجامعية، ورغم ذلك تم إعداد دراسة جدوى للمشروع في بداية سنة 2002، ثم تلقت الجامعة عرضا من المورد GIGA-MEDIA لتقديم خدماته وخبرته في سبيل تجسيد المشروع ووضعه حيز التطبيق.

وكنتيجة لانعدام دفتر الشروط؛ الذي يضبط مواصفات المشروع بكامله من مختلف جوانبه التقنية والعلمية. إضافة إلى صعوبة تعامل لجنة المكتبة المتابعة للمشروع مع المورد الخاص؛ لعدم تفهّم كل طرف لخصوصيات عمل الطرف الآخر، فطبيعي أن النظام لم يلبي احتياجات المكتبة. ورغم تعدد المشاكل (مالية، فنية، تقنية، قانونية، لغوية) إلا أنه تم

إنطلاق أول مشروع مكتبة رقمية في الجزائر في العلوم الإسلامية. [1]

وبدأت الاستفادة الفعلية من خدماتها بتاريخ 2006/03/04، وأتاحت البحث البيبليوغرافي عن طريق فهرس إلكتروني ضمن شبكة محلية تغطي كامل أقسام المكتبة، فوزعت 06 حواسيب على مستوى قاعة المطالعة وقاعة الدوريات ومكتبة الأساتذة، وتولى مهمة تسييرها "فريق عمل مكون من أخصائيين في علم المكتبات والإعلام الآلي" وبلغ رصيد هذه المكتبة حوالي 2065 عنوان. [2]

4.1.1. فريق العمل بالمكتبة

إن فرق العاملين بالمكتبة هم العامل الحاسم في نجاح أو فشل المكتبة في تسيير مواردها بالكيفية المحققة لأهدافها الإستراتيجية على كافة أشكالها وأنواعها. والمكتبي هو الوسيط الأساسي والوسيلة الأساسية لتحقيق رسالة وأهداف المكتبة المتمثل أساسا في تلبية حاجة جمهور المكتبة من المعلومات والمعرفة عبر مختلف الخدمات التي تقدمها.

ومكتبة د. أحمد عروة الجامعية تتوفر على فريق عمل يسهر على تسيير أقسام وفروع المكتبة ويتكفل بإدارة مواردها، بداية بالمدير وصولا إلى الأعوان، والمتكون من 56 عامل؛ منهم 44 عامل دائم والبقية مؤقتين. وفي ما يلي بطاقة تعريفية بأهم الخصائص الشخصية والوظيفية والتأهيل العلمي والخبرة للعاملين بالمكتبة، معتمدين في عرضنا على ما حصلنا عليه من استمارات الاستبيان المسترجعة والصحيحة لـ: 31 عامل إضافة إلى مدير المكتبة.

أولا: السمات الشخصية

---

(1) عكنوش نبيل، كريم مراد. مكتبة د. احمد عروة لجامعة الامير عبد القادر للعلوم الإسلامية: من الأتمتة إلى المكتبة الرقمية. جامعة أحمد خيضر. **الملتقى الوطني حول البرمجيات الوثائقية في المكتبات الجامعية بين الواقع والآفاق**(14-15 فيفري2006، بسكرة)

(2) **تدشين مكتبة رقمية بجامعة الأمير عبد القادر**. جريدة النصر: 2006/03/05. ص.07.

السمات الشخصية للأفراد مثل الجنس والعمر من المتغيرات المؤثرة في الفرد من حيث توجهاته وردود أفعاله، الأمر الذي يدفعنا لتحديد هاذين المتغيرين بمكتبة د. أحمد عروة وتوزيع العاملين حسبهما.

✓ **الجنس**

عادة ما يكون الجنس متغير مؤثر على استجابات الأفراد إزاء العديد من المشاريع والمبادرات الجديدة. فهو متغير مساعد في تحديد فروق الإستجابة بين الجنسين؛ حيث من شأنه تحديد إستراتيجيات مختلفة في التعامل معهم إذا ما ظهرت فروقات في درجة إستعداد العاملين الذكور بالمقارنة مع الإناث بمكتبة د. أحمد عروة الجامعية.

ان المكتبة تضم عاملين من كلا الجنسين. وكما هو مبين في الجدول أدناه فإن الفئة الغالبة هي فئة الإناث حيث يمثلون ثلثي العاملين بالمكتبة. وهذا طبيعي في مثل هذا التخصص المقصود من طرف الإناث؛ إضافة إلى أن الإناث يمثلون النسبة الأكثر نجاحا في شهادة البكالوريا في بلادنا. وليس من الغريب في قسم علم المكتبات بجامعة منتوري أن نستطيع عدّ الذكور على الأصابع في معظم قاعات الدراسة.

جدول : توزيع العاملين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المؤوية
ذكر	12	37.5
أنثي	20	62.5
المجموع	32	100

✓ **العمر**

يتوزع العاملين بالمكتبة على فئات عمرية مختلفة كما هو موضح في الجدول أدناه، والفئة الأكبر تتراوح أعمارهم بين 40 سنة و49 سنة حيث يمثلون نسبة 37%، ويليهم من تقل أعمارهم عن 31 سنة بنسبة 29.6%، أما النسبة الأقل فهم الذين تفوق أعمارهم الخمسين حيث جاءت نسبتهم 07.4% فقط من المجيبين، في حين أن خمسة أفراد لم يحددوا أعمارهم. وإذا ما حسبنا متوسط أعمار العاملين سنجده 37.85 سنة اي حوالي 38 سنة، وبما أن أصحاب الاربيعين سنة هم الفئة الغالبة؛ فنقول أن العاملين بالمكتبة هم في مرحلة النضج والشعور بالمسؤولية وفترة الإستقرار. إضافة إلى أن الإستثمار فيهم مغنم؛ كون المكتبة ستستفيد منهم خلال العقدين القادمين إذا ما أحسنة تكوينهم. كما أن النتائج السابقة تدل على أن هناك تنوعًا في أعمارالعاملين، وهذا التنوع يخدم الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية.

جدول : توزيع العاملين حسب العمر

فئات العمر		التكرار	النسبة المؤوية	النسب الصحيحة
إجابات صحيحة	30 سنة أو أقل	08	25.0	29.6
	أكبر من 30 سنة إلى 40 سنة وأقل	07	21.9	25.9
	أكبر من 40 سنة إلى 50 سنة وأقل	10	31.3	37.0
	أكبر من 50	02	06.3	07.4
	المجموع	27	84.4	100.0
عدم الإجابة		05	15.6	
المجموع		32	100	

ثانيا: خصائص الوظيفة

يشغل العاملين بالمكتبة وظائف مختلفة، بحسب المناصب التي يتقلدونها، والمصالح التي يعملون بها، وفي ما يلي تفصيل ذلك.

- ✓ **المنصب الإداري**

تشتمل المكتبة على فريق عمل متنوع موزع على مختلف المناصب المتخصصة، الإدارية والتقنية، وفي الجدول التالي تفصيل بهذه المناصب مع الإشارة إلى الفرق بين المجتمع الأصلي ومجموع المبحوثين، أين يظهر أنه تم تغطية أهم المناصب الإدارية بالدراسة، في حين أن الفئة التي واجهت أداة البحث بالرفض الصريح هم الأعوان؛ ويمكننا إرجاع ذلك إلى عدم ثقتهم في أنفسهم، كون الدراسات السابقة التي أجريت بالمكتبة عادة ما تهتم بالمناصب الإدارية والمتخصصين وتهمل هذه الفئة. على الرغم من أنهم يمثلون الصفوف الأمامية للمكتبة أو واجهتها. ومع ذلك فإن أكثر من نصف عددهم قد إستجاب للدراسة. وفي هذا الإطار سنقبل أن إستجاباتهم ستعبر على الإستجابات الكلية لهذه الفئة كونهم يمثلون نسبة 54.5% منهم.

جدول : توزيع العاملين حسب المنصب الإداري

المنصب / الأفراد	محافظ	ملحق مكتبات	مساعد المكتبات	عون تقني	تقني سامي في الإعلام الآلي	مهندس في الإعلام الآلي	متصرف إداري	مساعد إداري	أعوان	**المجموع**
مجتمع العاملين	01	05	03	05	02	02	01	03	22	**44**
العاملون المبحوثون	01	05	03	05	02	01	01	02	12	**32**

✓ **المصلحة**

تضم المكتبة عدة مصالح سبق تفصيلها، وفي الجدول التالي توزيع العاملين حسب مصالح وأقسام عملهم. وكما يظهر في الجدول فإن بعض الاقسام أو الفروع التي سبق إدراجها في الهيكل التنظيمي للمكتبة (قسم المراجع ومقارنة الأديان، قسم المكفوفين،...) لم يتضمنها جدول *4* ويرجع ذلك إلى إزدواجية المهام عند بعض العاملين.

جدول : توزيع العاملين حسب المصالح

المصلحة	المكتبة المركزية	فروع المكتبة	**٩٠**

	القسم الإداري	الأقسام العلمية والفنية				الإعلام الآلي	بنك الإعارة	قسم دوريات	مكتبة الشيوخ	المكتبة الرقمية	
		الاقتناء	المعالجة	البحث البيليوغرافي	التوجيه						
التكرار	02	04	05	01	01	03	06	05	01	04	**32**
النسبة المؤوية	06.3	12.5	15.6	03.1	03.1	09.4	18.8	15.6	03.1	12.5	**100**

ثالثا: الخبرة

مما لا شك فيه أن الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

- ✓ **الخبرة الإجمالية**

تضم المكتبة أفراد ذوي خبرات عملية مختلفة، جاء في مقدمتها الأفراد الذين تتراوح خبراتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات أو أقل والذين يمثلون ما نسبته 31.3% من جملة العاملين؛ كما يتضح من الجدول التالي.

جدول : توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة الإجمالية

فئات سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	9	28.1
أكثر من5 سنوات إلى 10 سنوات وأقل	10	31.3
أكثر من 10سنوات إلى 15 سنة وأقل	5	15.6
أكثر من 15	8	25.0
المجموع	28	100

كما يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية العاملين يتوزعون بنسب متقاربة على بقية الفئات؛ حيث أن الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 28.1% ، ثم من تفوق خبرته

15 سنة بنسبة 25%، يليهم الذين تتراوح خبراتهم مابين 11 سنوات إلى 15 سنة والذين يمثلون النسبة الأقل بـ 15.6% في مؤخرة الترتيب.

إذا علمنا أن متوسط الخبرة الإجمالية للعاملين بالمكتبة هو 10.62 اي حوالي 11 سنة؛ سيتضح أن 59.4% أي أكثر من نصف العاملين خبرتهم أقل من 11 سنة، فيما تتجاوز خبرة النسبة المتبقية متوسط الخبرة الإجمالية. حيث يمكننا القول أن النصف الأول لديه فرصة كبيرة للإستفادة من ذوي الخبرات الطويلة في مجال علم المكتبات إذا ما تم تطبيق مبادئ إدارة المعرفة بمكتبة د. احمد عروة الجامعية.

- ✓ **العمل بالمكتبة**

إن فريق العمل بمكتبة د. أحمد عروة على خبرته المتوسطة، فإن هذه الخبر مكتسبة من العمل بنفس المكتبة؛ أي أن غالبية العاملين بدايتهم كانت من هذه المكتبة. ويظهر ذلك من خلال التقارب الكبير بين النسب في الجدول5 والجدول المبين أدناه، كما أن متوسط فترة العمل بالمكتبة للعاملين هو 09.8 اي حوالي 10 سنوات، وهو قريب جدا من متوسط خبرتهم الإجمالية في مجال علم المكتبات والمقدر بحوالي 11 سنة ، وهذا يظهر بأن هناك استقرار وظيفي بين العاملين، كما توضح الإنتماء الوظيفي للعاملين في مكتبة د. أحمد عروة.

جدول : توزيع العاملين حسب مدة العمل بالمكتبة

فئات سنوات العمل بالمكتبة	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	10	31.25
أكثر من5 سنوات إلى 10 سنوات وأقل	10	31.25
أكثر من 10سنوات إلى 15 سنة وأقل	5	15.6
أكثر من 15	7	21.9
المجموع	32	100.0

- ✓ **تحويلات العاملين بين المصالح**

يعتبر نقل أو تحويل العاملين بين المصالح والأقسام من مصادر الخبرة المهمة التي تساهم في تحقيق الفهم والوعي الوظيفي لدى العاملين وكذالك تساعد على تنسيق الإجراءات

والعمليات بين المصالح، وكما يلاحظ في الجدول الموالي فإن ثلثي العاملين بالمكتبة سبق لهم وأن عملوا بمصالح أخرى فيما لم يتحقق ذلك للثلث الباقي. مما يعبرعلى أن حركة الموظفين بين المصالح أمر إنتبهت إليه قيادة المكتبة ومارسته مع فريق العمل بالمكتبة.

جدول : تحويل العاملين بين المصالح

تحويل العاملين	التكرار	النسبة المؤوية
لا	12	37.5
نعم	20	62.5
المجموع	32	100

رابعا: المؤهلات العلمية

إن للمؤهلات العلمية أثر كبير في استجابات الأفراد نحو التغيير والتحسين، فليس المتعلم كالأمي؛ لأن العلم يكسب الأفراد قيمًا وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع محدد. لذا سنحاول تحديد هذه المتغيرات عند العاملين بمكتبة د. أحمد عروة من خلال العناصر التالية:

- ✓ **المستوى التعليمي**

يأتي في مقدمة ترتيب العاملين حسب مستواهم التعليمي الذين يحملون مستوى الثانوية كما يتضح من الجدول التالي، حيث بلغت النسبة 34.4%. فيما يعتبر ما نسبتهم 59.3% من العاملين اصحاب مستوى الجامعي (من حملت شهادة اليسانس 28.1%، والشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية DUEA بنسبة قدرها 15.6%). كما أن مدير المكتبة لديه مستوى الدراسات التمهيدية ماجستير(درس السنة الأولى ماجستير ولم يقدم رسالة التخرج). وبناءً على ذلك يلاحظ أن المستوى التعليمي للعاملين في المكتبة جيد.

جدول : توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المؤوية
ماجستير	1	3.1

ليسانس	9	28.1
ش.ج.د.ت.	5	15.6
تقني سامي	4	12.5
ثانوي	11	34.4
إبتدائي	2	6.3
المجموع	32	100.0

✓ **مجال التخصص**

يتضح من خلال بيانات الجدول أدناه أن تخصصي علم المكتبات والإعلام الآلي في مقدمة ترتيب العاملين حسب مجال تخصصهم بنسب متساوية تقدر بـ 21.9% وذلك للطبيعة نشاط المكتبة التي تحتاج متخصصين في هذا المجال، أما نسبة أصحاب التخصصات الإخرى فترجع قيمتها الكبيرة إلى أن 40.7% من العاملين لم يبلغوا مراتب التخصص فهم من أصحاب مستوى التعليم الثانوي والإبتدائي.

جدول : توزيع العاملين حسب مجال التخصص الدراسي

مجال التخصص	التكرار	النسبة المؤوية
علم المكتبات	7	21.9
الإعلام الآلي	7	21.9
الإدارة	2	6.3
تخصص آخر	16	50.0
المجموع	32	100.0

✓ **الدورات التدريبية**

إن المكتبة يمكن أن تُثرى من التدريب وتستفيد منه فائدة عظيمة وذلك إذا نجح التدريب في تكوين الأفراد المناسبين وتهيئتهم للأعمال التي سيتولونها، بصقل مهاراتهم وتعميق أفكارهم وتنمية دوافعهم وزيادة الحماس والتنافس بينهم. إذ يترتب على ذلك نضج الثروة

البشرية بالمكتبة ورقيها واحتواؤها على العناصر المناسبة والكفاءات اللازمة لاستغلال الموارد المادية المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها وبذلك تتوصل المكتبة في المدى القصير والبعيد إلى أهدافها المتنوعة، والتي يجمعها هدف كبير وهو تحقيق رفاهية جمهور المستفيدين. [1] وفي الجدول التالي توضيح لهذا المفهوم في مكتبة د. أحمد عروة الجامعية.

جدول : توزيع العاملين حسب إشتراكهم بدورات تدريبية

عدد الدروات	التكرار	النسبة المؤوية
عدم الإشتراك	27	84.4
دورة واحدة	4	12.5
دورتين	1	3.1
المجموع	32	100.0

تشير بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العاملين أي 84.4% لم يحصلوا على دورات تدريبية طيلة مدة عملهم في المكتبة. والبقية القليلة المتحصلة على دورات تدريبية لم يتعد أحسنهم الدورتين. وهذا يعكس الجانب السلبي للاهتمام بتدريب العاملين بالمكتبة رغم ما يشهده تخصص علم المكتبات من تطورات سريعة، والتي تفرض على المكتبات الجامعية إعادة رسكلة قواها العاملة وذلك من خلال الدورات تدريبية وبرامج التكوين المستمر لهم.

(1) عبد الوهاب، علي محمد. <u>التدريب والتطوير: مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات</u>. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981. ص17.

2.1. خدمات مكتبة د. أحمد عروة الجامعية تحت مجهر الباحثين

1.2.1. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة الجامعية

انطلاقا من أهمية التسويق بالنسبة للمكتبات الجامعية على اعتبار أنه " تدبير المبادلات بين نظم المعلومات وبين المستفيد منها بغرض تحقيق أهداف الأولى في الاستجابة لاحتياجات الثانية"[1]؛ ولتحقيق ذلك، توجب على المكتبات توجيه إمكاناتها المادية والمهنية وكل اهتمامها نحو تحديد احتياجات مستفيديها ثم التركيز على العمل وفق إستراتيجيات خاصة تتماشى مع تلك الاحتياجات لتقديم منتجات وخدمات بمواصفات تحقق رضى جمهور مستفيديها.

وفي هذا الموضوع، قدم الطالب *عبد الكريم بن عميرة*[*] مقاربة تسويقية لمكتبة د. أحمد عروة محاولا في ذلك، تقصي وجهات نظر المستفيدين من خدمة المعلومات اتجاه المكتبة، للتعرف على مظاهر القصور وسبل تفاديها، وقدم الباحث مجموعة كبيرة من النتائج نجملها في النقاط التالية:[2]

- ✓ النظام المطبق بالمكتبة لا يمثل عائقا أمام فئات المستفيدين لكنهم يطالبون بتعديله حتى يكون أكثر مرونة.
- ✓ الفهارس الإلكترونية أهم وسيلة بحث بالنسبة للمستفيدين.
- ✓ لا تلبي الإعارة الداخلية احتياجات جميع المستفيدين.
- ✓ لا يعرف المستفيدين خدمة الإحاطة الجارية والبث الإنتقائي للمعلومات.
- ✓ رغم أن المستفيدين يعتبرون المكتبي هو القناة المساعدة للوصول إلى المراجع في حالة

---

(1) ابن الخياط، نزهة. منتوجات وخدمات المعلومات/المعرفة في الوطن العربي، أية تحديات في مستهل الالفية الثالثة؟. في: **كتاب الوقائع: تنمية القوى العاملة وتحديث المكتبات ومرافق المعلومات العربية**.الشارقة: جامعة الشارقة،2003. مج.2، ص.469.

[*] عبد الكريم بن عميرة: ماجستير علم المكتبات، أستاذ بجامعة تبسة؛ مدير سابق لمكتبة الأمير عبد القادر.

(2) بن عميرة، عبد الكريم. **تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية: مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية نموذجا**. ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006. ص.ص. 192- 200.

صعوبة إيجادها إلا أن أكثرهم لا يلجؤون إليه.

✓رحابة الصدر والتعاون مع الآخرين والثقافة الواسعة من أهم الصفات التي يعزى إليها نجاح علاقة المكتبي والمستفيد.

✓غياب صورة أخصائي المعلومات في أذهان المستفيدين، إذ لا يعرفون إلا المكتبي.

✓ممارسة المكتبة الجامعية لأنشطة تسويقية عديدة؛ لكنها تأخذ تسميات مختلفة مثل دراسة المستفيدين، الإعلان عن المقتنيات الجديدة، إقامة المعارض،... وأخرى؛ بما يجعلها تجهل انتماءها للأنشطة التسويقية.

✓تحاول المكتبة التوجه بالإنتاج إلى جمهورها دون الاستفادة من الأنشطة التسويقية التي تركز على البداية بالتسويق؛ فتقدم خدمات تراها الأنسب دون بذل جهد في تسويقها.

والنتيجة العامة التي خلص إليها الباحث في خاتمة بحثه تقر بأن المكتبة لم تستطع بعد تلبية احتياجات المستفيدين؛ ما دامت فئة منهم غير راضية عن الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، ويرجع ذلك إلى ضعف الاتصال بينهم والمكتبي؛ سواء عبر الإعلانات، العلاقات العامة، أو غيرها من قنوات الاتصال. مما أدى إلى جهل المستفيدين ببعض الخدمات المقدمة على مستوى المكتبة مثل الإحاطة الجارية...، هذا ويؤكد إستعدادهم لدفع رسوم مقابل مجموعة من الخدمات كالتصوير الإستنساخ والنشرات الببليوغرافية...، إذا ما توفرت فيها الجودة والنوعية بما يحقق رضاهم وفائدتهم. [1]

وفي المقابل قدم الباحث مجموعة توصيات تضمنت خطة مقترحة، ترتكز على خمس عناصر أساسية: [2]

✓تحديد رسالة المكتبة.

✓تحديد الخدمات الممكن تقديمها.

✓اختيار وسائل الاتصال المناسبة للتعامل مع المستفيدين.

---

(1) بن عميرة، عبد الكريم. المرجع السابق. ص. 200.

(2) المرجع نفسه. ص. 203.

✓دراسة إحتياجات المستفيدين وفقا للخدمات المقدمة، بالإعتماد على أنظمة التغذية الراجعة لمعرفة صدى الخدمة.

✓دراسات ما بعد الخدمة.

بالإضافة إلى مجموعة إقتراحات نوردها بإختصار:

الإهتمام ببناية المكتبة، تنمية رصيد المكتبة، تدريب المستفيدين، ودراسة إحتياجاتهم، الوصول إلى المستفيدين عبر كل القنوات المتاحة، إستثمار تكنولوجيا المعلومات، وضع خطة إستراتيجية للتسويق.

والمدقق في هذه الدراسة يجد أن الباحث، لم يسلط الضوء على العاملين بالمكتبة، رغم ما لهذا العنصر من تأثير في العملية التسويقية. لذا يجدر الإشارة إلى الجهود التي يجب أن تبذل في اقناع العاملين داخل المكتبة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمكتبة. وفي هذا الصدد يجب تصميم إستراتيجية تسويقية مناسبة – تتماشى وخصوصيات العاملين – قصد تسويق أفكار المكتبة وخططها، والحصول على رضائهم مع تحقيق أهداف المكتبة من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار .

وبما أن العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المكتبة في إتاحة أوعية المعلومات وتقديم خدمات المعلومات الأخرى. ونظرا لوجود علاقة أو اتصال مباشر بين مقدم الخدمة وبين متلقيها. فإن عبء تسويق خدمات المكتبات ومراكز المعلومات يقع على أفرادها، لاسيما المتواجدين في نقاط الخدمة المباشرة مع الجمهور، مثل أفراد : الإرشاد، التوجيه، الإعارة،...؛ بل حتى " أعوان الأمن" المتواجدين في مداخل المكتبة.

إضافة إلى أن المستفيد يقيّم المكتبة على أساس الجزء المرئي له، فكل ما يعنيه أداء الفرد الذي يتعامل معه مباشرة، وعليه فإنه في هذه الحالة لا يمكن فصل جودة الخدمة عن جودة سلوك مقدمها. مما يجعل المستفيد يعتقد أن (س) من عمال المكتبة يستحق ثقته؛ لأنه دلّه إلى معلومات وثيقة الصلة ببحثه، أو أنه تواصل معه وأعطاه الفرصة للتعبير عن متطلباته المعلوماتية، أو جعله يشعر أنه المستفيد الوحيد بهذه المكتبة.

لذا يكون من الواجب على المكتبة في إطار سعيها للنجاح، أن تقيّم أداء العاملين بها

وأثره على تسويق خدماتها، ثم تسعى لتطوّير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات جمهور المستفيدين.

2.2.1. تقييم الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية

وتكملة للدراسة السابقة قدم الطالب أحمد إبراهيمي[*]، دراسة توجهت للبحث في كيفية جعل الموارد البشرية بمكتبة د.أحمد عروة الجامعية قادرة على التأثير في نجاح تسويق خدمات المعلومات، من خلال تكفلها بوظيفة التقييم الشامل لمواردها البشرية بحيث يمس جميع الوظائف الرئيسية لإدارتها، وقد عمل الباحث على معرفة تأثير تقييم الموارد البشرية في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبة. وتوصل إلى النتائج التالية: [(1)]

- ✓ ضعف إدارة الموارد البشرية في المكتبة وأما عن التقييم فيكاد يكون معدوما، وإن وجد فهو غير متحكم فيه بالشكل اللازم.
- ✓ عدم رضى جمهور المستفيدين عن خدمات المكتبة ولا عن كفاءة العاملين فيها وتسويقهم لخدماتها.
- ✓ يجمع كلٌّ من العاملين وجمهور المستفيدين على أن تقيّيم الموارد البشرية ضروري من أجل الحصول على الأفراد المناسبين لأداء المهام المكتبية بفعالية.
- ✓ إن تقييم الموارد البشرية في المكتبة الجامعية ينطلق من تقييم الوظائف الرئيسية للإدارة؛ والمتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وقياس الأداء.
- ✓ تقييم الموارد البشرية للمكتبة يساهم في تحقيق كفايتها عددا وكفاءتها أداء وسلوكا.

---

[*] أحمد إبراهيمي: ماجستير علم المكتبات.

(1) إبراهيمي، أحمد. **تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية**: دراسة ميدانية بمكتبة أحمد عروة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة.ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006. ص.36.

✓ كفاءة الموارد البشرية ممكِّن هام جدا لإنجاح تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة.

وخلاصة ذلك أن نقص تحكم مكتبة د. أحمد عروة في إدارة مواردها البشرية وغياب التقييم، أدى إلى ضعف رضى المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة وكذا عدم كفاءة العاملين وبالتالي عدم الرضى عن تسويق المعلومات.

وفي سبيل التغلب على التحديات التي تواجه تمكين العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، وتحسين تسويق خدمات المكتبة، بما يحقق رضى المستفيدين منها، وضع الباحث جملة مقترحات نذكر منها:

- ✓التحكم في الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛ وضع مخطط سنوي للموارد البشرية تحدد فيه إحتياجاتها من العاملين والمواصفات المطلوبة فيهم. وكذا صرامة إختيار وتوظيف الأفراد الجدد.
- ✓رسم برنامج تدريب وتأهيل وتنمية مواردها البشرية، وتجديد معلوماتهم دوريا.
- ✓أن يكون للمكتبة نظام لقياس أداء العاملين من حيث كفاءة الأداء والسلوك.
- ✓أن توظف نتائج التقييم في تصحيح الاخطاء وتقويم الأداء والسلوك.
- ✓أن تثق المكتبة في كون نجاحها في مهمتها يرتكز على العنصر البشري فهو محور عملياتها ونشاطاتها وتقييمه سيحقق لها الأهداف التي تنشدها.

يتوضح أن الباحث قدم مجموعة من النتائج ولكنها لم تكن في حد ذاتها تقييما للموارد البشرية بالمكتبة وتحديد مواطن قوتها وضعفها، إنما كانت الدراسة بغرض تبيين أهمية التقييم وأثره على تسويق الخدمات من وجهة نظر العاملين والمستفيدين، حيث لا يلمس تقييم فعلي للموارد البشرية بالمكتبة؛ بما يجعلنا نقف على موضع الداء في عامليها، ما يبقي باب البحث مفتوحا للخوض في مثل هذه الدراسات التي تركز على تقييم الموارد البشرية ورضى المستفيدين، كما نشير إلى ضرورة التعمق في التقييم وضمان دقته باستخدام مقاييس علمية

مدروسة، تمكننا من الوقوف بدقة على نقاط القوة والضعف.

3.2.1. *خدمات المكتبة في ميزان الجودة الشاملة*

ومن بين أهم الدراسات الحديثة التي تمكنت من الوقوف عند الكثير من الثغرات في مكتبة د. أحمد عروة نجد دراسة الطالب بوعافية السعيد* أين حاول تأسيسا على دراسة واقع المكتبة أن يطبق مقياس الإدراكات والتوقعات والذي أظهرت الدراسة نجاحه في التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة، وتوصل الباحث إلى: [1]

- ✓ أن تقييم المستفيدين لمستوى جودة الخدمة المكتبية المتوقعة كان مرتفعا.
- ✓ أن تقييم المستفيدين لمستوى جودة الخدمة المكتبية المدركة كان سلبيا ومنخفضا.
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها مكتبة الدكتور أحمد عروة منخفض مما يدل على انخفاض مستوى الأداء العام للمكتبة.

وقدمت الدراسة مجموعة قيّمة من النتائج نورد منها:

- ✓ نقص في القوى العاملة المتخصصة حيث أن عدد العمال 58 بينهم 14 عامل فقط متخصص في المكتبات وهذا ينعكس سلبا على مستوى الخدمات المقدمة.
- ✓ مبنى مكتبة لا يستجيب لمعايير تصميم مباني المكتبات الجامعية، إذ يلاحظ تباعد بعض أقسامها كقسم الدوريات ومكتبة الأساتذة والمكتبة الرقمية.
- ✓ تمتلك المكتبة عددا من الأجهزة والمعدات لكن أغلبها قديم وتقليدي أو عاطل عن العمل إما نسبيا أو كليا ناهيك عن عدم توافر البعض الآخر.
- ✓ تقدم مكتبة أحمد عروة خدمة الإنترنت لكنها تعرف ضعف قيمة التدفق مع قلة عدد أجهزة الحاسوب، إضافة إلى اقتصارها على فئات قليلة.
- ✓ خدمات المكتبة الرقمية هي الأخرى تعاني من ضعف شبكة الاتصال في إطار

---

* بوعافية السعيد: ماجستير علم المكتبات، أستاذ بجامعة بسكرة.

(1) بوعافية، السعيد. **قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية**: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات.ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006. ص.193.

الشبكة الداخلية – انترانيت– وفي غالب الأحيان فهي منعدمة ولا يتمكن الطلبة الإستفادة من خدماتها.

✓يرى مدير مكتبة أحمد عروة أن مفهوم الجودة ينطوي على نظرة المستفيد لنوعية الخدمة المقدمة أكثر من أي مقاربة أخرى تتعلق بمفهوم الجودة.

✓إن المكتبة لم تلجأ بعد إلى التفكير في تطبيق مبادئ الجودة الشيء الذي لم يدفعها للخوض في أي مرحلة من مراحل تطبيقها.

✓ لا تقوم المكتبة بعمليات تقييم فعلية للأداء أو لاحتياجات المستفيدين، عدا بعض البحوث الأكاديمية التي تناولت بعض جوانب التقييم في مكتبة أحمد عروة. أما عن التسويق فالمكتبة تجري من حين لآخر عمليات استطلاع لآراء واقتراحات المستفيدين وهذا يدخل ضمن النظرة التسويقية البسيطة لإدارة المكتبة.

هذا ويصف الباحث المعاملات الإدارية بالسلبية وخاصة ما يحصل بين المدير والعاملين والتي من شأنها أن تعرقل السير الحسن للإجراءات بالمكتبة والتي تعكس بدورها صورة الثقافة الأخلاقية المكتبية الغائبة لدى بعض العمال، لذلك يجب العمل دائما على تحسين سبل الاتصال بين الإدارة والعاملين سواء منهم الإداريين أو مقدمي الخدمات المكتبية وهذا بغية تفادى أي حساسية قد تظهر من حين لآخر مما يؤدي إلى تدني مستوى أداء المكتبة بصفة عامة. وتصل بنا الدراسة إلى تقرير أن واقع مكتبة الدكتور أحمد عروة سواء من الناحية الإدارية أو الفنية والخدمية يؤثر سلبا على مستوى جودة خدماتها.

عموما فقد أظهرت الدراسة تباين توقعات المستفيدين من المكتبة حيث أنهم في كل مرة يحملون معهم توقعات جديدة؛ مما يجعل الأبعاد والمؤشرات والمعايير التي يقيّم على أساسها المستفيد جودة الخدمة المكتبية الفعلية تختلف باختلاف عدد الزيارات. ولكي ترقى المكتبة إلى مستوى الإمتياز فإنه من باب أولى أن تكثف الدراسات والأبحاث حول المستفيدين الذين يرتادونها بصفة فعلية، كما تدعو الضرورة إلى الإهتمام بعلاج أخطاء الخدمة أثناء استفادة المستفيد، ومن ثم الوصول إلى صورة المستفيد الدائم.

ومن جهة أخرى يجب التأكيد على زيادة الإهتمام بالقوى العاملة كحل، من خلال تكثيف البرامج التدريبية لهم وتوعيتهم لأنهم يمثلون الرهان الحقيقي في تحقيق خطوات جادة في

مجال جودة الخدمات المكتبية فهم جزء لا يتجزأ من الخدمات المقدمة إضافة إلى تقويم سلوكياتهم وشخصياتهم وفق ما يتلاءم مع قيم المهنة المكتبية الراقية والنبيلة.

وواقع القرن الحادي والعشرين يفرض على المكتبيين أن يمتلكوا مواصفات خاصة ومهارات عالية ومستوى أداء مرتفع، كما يتطلب أيضا وجود مدير المستقبل الذي يمتلك المهارات القيادية الذاتية والفنية والاجتماعية وغيرها، لذلك فإن الوصول إلى نظام مكتبي متكامل يتطلب تغييرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته بمكتبة د. أحمد عروة وغيرها من المكتبات الجامعية الجزائرية الأخرى، ويجب أن يبدأ هذا التغيير من الأشخاص أولا ثم إلى أساليب الإدارة والعمل ويتطلب هذا تدريبا مكثفا من أجل بناء ثقافة سليمة، وتهيئة المناخ الملائم شرط أساسي لتطبيق إستراتيجية تحقق التميز للمكتبة بمفهومها الحديث.

ونظرا للتطور المستمر في هذا المجال فإن العاملين بالمكتبات الجامعية يحتاجون من وقت للآخر تطوير أنفسهم، وأحيانا يكون التطوير من خلال: المحاكاة عند القيام بزيارات ميدانية لنماذج من المكتبات الناجحة، أو بواسطة البرامج التدريبية التنشيطية أثناء العمل وبما يسمى: خبرة رأس العمل، حضور الملتقيات والمؤتمرات المهنية، أو بالقراءة على أقل تقدير.

3.1. المكتبات الجامعية في مواجهة الإدارة المعاصرة

تشهد الآونة الأخيرة عمليات تحديث متسارعة تعرضت لها المكتبات في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من تميّز الإقليم العربي بصفات تميزه عن باقي أنحاء العالم إلا أن معظم المكتبات في الوطن العربي تتعرض لمثل هذه التغييرات وعليها التعامل مع عمليات التغيير في نمط الإدارة التقليدية. والتحول إلى انماط أكثر مرونة وفعالية. وفي هذا المحور سنعرض بعض الأنماط الإدارية التي تعمل بها المكتبات الناجحة، في حين أهملتها مكتباتنا.

1.3.1. إدارة الكوارث والأزمات

لم تكن المكتبة في يوم من الأيام بعيدة عن المجتمع الذي تخدمه، مما جعلها عبر العصور عرضة للكوارث والأزمات التي تأتي على مخازنها ومقتنياتها، فتصيب بذلك مستودعات المعرفة البشرية الطامة ويسجل التاريخ آثارها السلبية، ودائما ما يذكر أن الخسائر لا تقدر بمال.

فما طبيعة العلاقة بين المكتبة والأزمات وبين الكوارث؟ للوصول إلى الإجابة الدقيقة يجدر بنا تحليل هذه العلاقة إلى أبعاد ثلاثة، هي "الخدمة" "المحل" "البيئة".

أولا: المكتبة مسؤولة عن توفير المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها في البيئة التي تخدمها، ثانيا: فهي كغيرها من المرافق والمؤسسات عرضة لتكون محل الكارثة، وأخيرا للمكتبة دور هام في خدمة بيئتها إذا ما تعرضت لكارثة فربما تكون هي المأوى للمستفيدين. [1]

إن الحديث عن الكوارث والأزمات لم يعد عن التصرف بعد وقوعها، بل الحديث اليوم عن كيفية إدارتنا وتحكمنا في موارد المكتبة من خلال إستراتيجيات وقائية لمواجهة الكوارث والأزمات، بما يشمل تأمين الأثاث والممرات والمخارج والنسخ الاحتياطية من الفهارس وقواعد البيانات وتأمين خاص بالمقتنيات. بل تشمل أيضا إعداد العاملين لمواجهة كل ما

---

(1) صادق، أمنية مصطفى. **إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002. ص.28.

يمكن أن يتصف بأنه غير عادي أو مسبب لكارثة أو لأزمة، من خلال سلوك تنظيمي، وإعداد قيادة قادرة على الأزمات، ووضع نظام إعلام واتصال عن هذه الأزمات، مع توفير عدد من السيناريوهات المتفاوتة. [1]

إن مسؤولية العاملين بالمكتبة وقدرتهم على التعامل مع الأزمات والأوقات الحرجة، تضع على عاتقهم استمرار تقديم خدمات المعلومات، بعد وقوع الكارثة مهما كانت الإمكانيات محدودة ولا تفي بالغرض، فيجب إعادة تنظيم الخدمات بما يتلاءم وإمكانيات المكتبة المتاحة في وقتها، وفي نفس الوقت تكون الخطوات سريعة في تحديد الخسائر واحتساب احتياجات المكتبة من إمكانيات مادية ومعنوية لإعادة بناء المكتبة. [2]

2.3.1. إدارة الوقت

ليس منا اليوم من لم يلحظ شريطا بنص متحرك أسفل شاشة التلفاز على قنوات الأخبار؛ ذلك أن الأحداث أصبحت تتزايد بسرعة؛ فلا للمحطات القدرة على نقلها كلها، ولا للمشاهد الوقت لانتظار بث الخبر بالطريقة التقليدية، فعامل الوقت اصبح مهم جدا، وخاصة في ظل زيادة معدل تلقينا للمعلومات عبر مختلف الوسائط والتقنيات؛ مكالمات هاتفية، بريد إلكتروني،... وغيرها من قنوات المعلومات، المفيدة منها في أعمالنا وغير المفيدة. فنحن في أمس الحاجة إلى تنظيم حياتنا وإستغلال كل دقيقة منها بفاعلية وفيما يفيدنا.[3]

وقد ارتبطت كلمة الوقت بالإدارة، بالأخص وقت العمل؛ وذلك إنطلاقا من وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر للنشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح في إنجاز المهام، قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وبما أن إدارة المكتبات في حقيقتها: إدارة أعمال، فإن لم تكن بهدف الربح، فعلى الأقل

---

(1) صادق، أمنية مصطفى. المرجع السابق. ص.84.

(2) المرجع نفسه. ص.109.

(3) MANCINI, Marc. **Time Management**. New York: McGraw-Hill, 2003. P. 1.

في المهام الإدارية فيها، التي تشبه إدارة الأعمال وبالإدارة الفعالة للوقت، سيكون المكتبي أكثر قدرة على القيام بأنشطة المكتبة كلها، المهنية منها والكتابية. ويمكن تبعا لذلك أن يحقق الهدف النهائي للمكتبة بتقديم خدمة أفضل للمستفيدين. (1)

فالوقت موزع بالتساوي، وكل منا يحصل على الأربع والعشرين ساعة نفسها في اليوم وإذا أنجز مكتبيون مهاما أكثر من غيرهم، فذلك بالطبع، ليس لأن لديهم وقتا أكثر، لكن ببساطة لأنهم يستخدمون وقتهم بحكمة أكثر.

وبينما يمكن عدّ التقدم بكفاءة في العمل جزءا من إدارة الوقت، فإن الفعالية ذات أهمية كبرى بالنسبة للكفاءة. فالكفاءة competence تعني إيجاد الطريقة الأفضل لإنجاز عمل معين، مهما كان هذا العمل. أما الفعالية Effectiveness فتعني: النظر في مجموعة من المهام، ثم اختيار الأعمال الأكثر أهمية للإنجاز، ومن ثم إتمامها. (2)

كما يواجه مديري المكتبات الجامعية والمسؤولين فيها، عدم إيجادهم الوقت الكافي لإجراء أبحاث وكتابات ضرورية لترقية المهنة. الأمر الذي يدفعنا للتفكير في منح المكتبيين وقتا خارج مكاتبهم للتمكن من العمل على مشاريع خاصة، لتشجيع البحث العلمي في مجال المهنة والنشر.

3.3.1. إعادة الهندسة

بالرغم من تعامل كل مكتبة مع التغيرات المستمرة في بيئتها، حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التّحديث – ليس للعمليات التّقنية فقط بل التّنظيمية منها والإدارية–، والتي تؤثّر على الجانب الإداري من جهة تحقيق تحسينات مهمّة كمّا ونوعا في خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة. فلا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد الشبكات المحلية الموجودة، وأجهزة الحاسوب الحديثة، وتقديم الخدمات

---

(1) التكروري، سناء حافظ. تفعيل إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات. **العربية 3000**. [على الخط]. متاح على : < http://www.arabcin.net/arabiaall/4-2001/14.html > (22 افريل 2006)

(2) المرجع نفسه.

التي تعتمد على التكنولوجيا الأكثر تقدما. بل يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المكتبة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمكتبة، هذه العملية التي تسمى "إعادة الهندسة".

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين في مختلف المكتبات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات – نتيجة لعمليات إعادة هندسة المكتبة – في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير. كما تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة؛ تغييرات في متطلبات التوظيف بالمكتبة. وتؤدي التحديثات التكنولوجية غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب، وفي نفس الوقت تتطلب قدرا أعلى من المهارة الفنية. كما، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة لذلك.[1]

ويمكن وصف إعادة الهندسة بخمس خطوات هي: [2]

أولا: تطوير الرؤية والأهداف: إن إعادة هندسة الأعمال تقاد عبر رؤية المكتبة التي تتضمّن أهداف خاصّة مثل: تخفيض الوقت المستهلك، تحسين جودة الخدمة،...

ثانيا: تحديد العمليات الواجب إعادة تصميمها: بغرض تحسين العمليات ترتب الأكثر أهميّة أو التي تتعارض بشدة مع رؤية المكتبة لتحديد الأهم والأولى بالتحسين.

ثالثا: فهم وقياس العمليات الموجودة: تفادي تكرار الأخطاء القديمة وتوفير قاعدة للتحسينات المستقبلية .

---

(1) مانيبويز، ماريو. **إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسةالموارد البشرية**. إدارة الموارد البشرية العربية. [على الخط]. متاح على : < http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php> (22 افريل 2006)

(2) هامر، مايكل. تشامبى، جيمس. **إعادة هندسة عملية الاعمال:الهندرة**. **12manage**. [على الخط]. متاح على : < http://www.12manage.com/methods_bpr_ar.html > (22 افريل 2006)

رابعا: تحديد مميزات تكنولوجيا المعلومات: معرفة كل خصائص تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تؤثر على عملية إعادة هندسة العمليات.

خامسا: تصميم وبناء النموذج الأصلي للعملية الجديدة: يجب تمثيل التصميم الحقيقي في نهاية عملية إعادة الهندسة. مع التكرار المتعاقب للتقييم.

من الواضح أن منهج إعادة الهندسة أكثر صعوبة، فهو يمكّن من التغير الجذرى إلا أنّه يتطلّب تغيرات هامة بالمهارات الادارية، وخاصة أنه موجّه نحو التكنولوجيا. فمن الضروري إيجاد التّناغم، بين التّغييرات التّنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة، والصّفات الواجب توفّرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المكتبة في تنفيذ هذه التّغيرات. وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف (الإتجاهات) المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في المواقع التي يتم إنشاؤها في المكتبة. (1)

إن إعادة هندسة لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من فريق العمل الموجود حاليا، وتوظيف عمال جدد تبعا لمتطلبات المكتبة الجديدة. ونفس الشيء ينطبق على المكتبة إذا كنا قادرين على استبدال المكتبة الموجودة حاليا بأخرى جديدة اعتمادا على رؤية مثالية، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلا عمليا، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حاليا. ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المكتبة كوحدة متكاملة – متضمنة الرؤية والرسالة ونظم الإدارة – تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمرة "إعادة هندسة".

ويتطلب إعادة توجيه العنصر البشري؛ بأن يكتسب أو يعدل العاملون معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة إذا ما أرادت مكتبة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيّفها السريع في بيئة تنافسية ومتغيّرة. وهذا المدخل الذي يركز على القدرات الفكرية والمعرفية للأفراد، يسمى بإدارة المعرفة. والذي سنعالجه كمنهج إداري ناجح يمكِّن المكتبات

---

(1) مانييويز، ماريو. المرجع السابق.

الجامعية من تجاوز مشاكلها.

الفصل الثانـي

المعرفة وإدارتـها

نشأة الفكر وعصرية التطبيق

"لو أن *HP* عرفت ما الذي تعرفه *HP* لكان ربحنا أكثر بثلاث مرات"

"If HP knew what HP knows we would be three times more profitable"

Lew Platt[*]

---

* *CEO of Hewlett Packard*

تمهيد

من المجالات الجديدة المثيرة للاهتمام على صعيد الفكر والممارسة الإداريين تبرز إدارة المعرفة بكل ما تثيره من:

جدل فكري؛ فقد ارتبطت المعرفة عبر العصور بالوصول إلى الحقيقة.

مفاهيم وأساليب حديثة؛ حيث المعرفة جوهر تحقيق الميزة التنافسية.

وكانت ولا تزال المعرفة مثارا للإعجاب ومطلبا للاستزادة ومصدرا للقدرة، رغم أنها كانت الظل وليست الشخص، وهي الصدى لما كانت الماديات هي الصوت، وفي المرتبة الأخيرة عندما حازت العناصر الأخرى - الأرض، العمل، رأس المال - المراتب الأولى، ولكن المعادلة إنقلبت في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم؛ فعند ندرة باقي الموارد توفرت المعرفة، وحين استهلكت الموارد الأخرى بقيت المعرفة.

وبزيادة الإعتراف بالمعرفة بوصفها أصلا جوهريا في منظمات الأعمال، وفي سبيل الاستفادة منها، ظهرت عدة تحديات؛ دعت للبحث عن أفضل السبل لتسييرها وإدارتها كمورد من موارد المنظمة. فأصبحت بذلك تخصص جديد من تخصصات الإدارة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة المالية. وإنتقل التنافس على أساس السلع والخدمات إلى تنافس على أساس المعرفة؛ فوجّهت المنظمات كل أبحاثها على:

المعرفة الجديدة؛(ماهية المعرفة).

التوظيف الفعال للمعرفة؛(إدارة المعرفة).

وفي هذا الفصل سنحاول تلمس هذين البعدين بداية بالمعرفة وما يشملها من مفاهيم، وإنتقالا إلى إدارتها وفق مناهج علمية ثم عرض نماذج لتطبيقاتها في المكتبات الجامعية.

1.2. المعرفة

لقد تزايد الاهتمام بالمعرفة، وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنها، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية...، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمات، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات. فما هي هذه المعرفة التي أخذت بعقول الباحثين والإداريين؟ الإجابة على هذا التساؤل نوردها في هذا المبحث.

1.1.2. النشأة والتطور

يعود بنا الحديث عن المعرفة إلى بداية خلق الله سبحانه وتعالى للإنسان على الفطرة، ثم تعليمه وتكريمه بالعقل. وسعى الإنسان جهده إلى إعمال هذه الهبة وتسخيرها لتحسين حياته، والتاريخ يشهد على مختلف أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية واليونانية. ولمعرفة الإنسان وتمييّزه للطابع التراكمي للمعرفة- فكما وصلته- سعى إلى تدوينها وتوريثها لمن بعده. وإتّسمت المعرفة في تلك العصور القديمة بكونها خبرات متوارثة مبنية على الأساطير، لذى سمية بالمعرفة الأسطورية. [1] لكن المعرفة لدى البابليين إقترنت بالكهانة والسحر والفلسفة. وأقرّوا أن المعرفة شيء موجودة وعلى الإنسان تأمله كما هو، فأصبحت المعرفة عندهم فلسفية. ورغم إستخدامها في بعض المجالات العلمية، إلا أنها لم تحض بالتحليل العقلي ولم تأطر نظريا إلا عند اليونانين الذين تمكنوا من تدوين معارفهم؛ التي إمتازت بالقدرة التحليلية، فصيغت في حضارتهم المعرفة التحليلية. وذلك ما ميزهم عن البابليين والفراعنة الذين شيدوا معالم خالدة، مع عدم تدوينها وصياغتها في نظريات يمكن خزنها والرجوع إليها – جعل منها ألغازا يحاول الباحثون

(1) الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. ص.4

تفسيرها وبناء إطارها النظري – كما فعل اليونانيون، وهم الذين أطلقوا على ما كان يسمى فلسفة في الحضارات القديمة معرفة أو حب الحكمة. وبذلك إنتقلت المعرفة على يد اليونانيين إلى المعرفة النظرية.(1)

وبإنتقال معارف اليونانيين إلى أحضان المسلمين خريجي مدرسة سيدنا محمد _ *صلى الله عليه وسلم* _ الذي حثهم على طلب العلم وتبليغه. فبرع العلماء العرب والمسلمون في نقل معارف الحضارات القديمة، وحققوا مساهمات مهمة بإخضاعهم للمعرفة للتجربة والبرهان. وذلك لما فهموا أن العلم معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية، فطوّروا الطريقة العلمية التجريبية. (2) كما ساهموا في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية.

وبعد أن أصابت المسلمين الفرقة، انتقلت الريادة في توليد المعرفة إلى أوروبا بدخولها عصر النهضة. وظهرت على أيدي الأوربيين المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب علمية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية. مع إخضاعها للتجربة والبرهان، فأخذت النظرة إلى المعرفة تتغير بتعاقب العصور، وفي الفكر المعاصر قدم الإداري بيتر دراكر Peter Drucker في دراسته التاريخية الاجتماعية للمعرفة ثلاث مراحل نبيّنها في الشكل التالي: (3)

---

(1) الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص.5.

(2) شركة أعمال الموسوعة للإنتاج الثقافي. **الموسوعة العربية العالمية= Global Arabic Encyclopedia**. [قرص مضغوط]. ط.2. الرياض: أعمال الموسوعة للإنتاج الثقافي،2004.

(3) توفيق، عبد الرحمن. **الإدارة بالمعرفة**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004. ص.22.



شكل : مراحل تحول المعرفة لدراكر

المصدر: إعداد الطالب استنادا لطرح المؤلف

فيما ذهب آخرون إلى أن قائد مسيرة عصر المعرفة هو كيرت لوين آرثر*، الذي قام في الثلاثينيات بدراسة التوترات النفسية والرضا الوظيفي والدافعية والقيادة والمشاركة، وطرح أساليب لدراسة العمل والتجريب، نقلت بؤرة التركيز في تجارب الإدارة من الحلول إلى التعلم، وهو تحول كبير إلى المفاهيم الاجتماعية/ النفسية التي تركز على التأمل في الذات بدرجة أكبر من أسلوب تايلور الميكانيكي في تنظيم العمل. (1)

ونحن اليوم في عصر يجري فيه تطبيق المعرفة على المعرفة، بمعنى توفير المعرفة التي توضح كيفية تطبيق المعرفة الموجودة بأفضل صورها لتحقيق النجاح والتميّز، وأصبحت المعرفة مادة للدراسة، تُبحث ماهيتها والخصائص التي جعلتها قوة لمن يمتلكها، على اختلاف أصنافها وأساليب تحصيلها، وهذا بالضبط ما تعالجه العناصر اللاحقة باختصار.

2.1.2. مفهوم المعرفة

تحديدا وتوضيحا لمفهوم المعرفة بدقة ننطلق من التشريح اللغوي للكلمة فهي من الأصل "عَرَفَ"، وفسّرت المعرفة "بإدراك الشيء بواسطة آثاره وخصائصه المحسوسة."(2) وكذا "... إدراك الشيء بتفكّر وتدبّر لأثره؛ فهي أخص من العلم ويقال: فلان يعرف الله ... ولا يقال

* عالم نفساني ألماني، بحث في كيفية تأثر الأفراد داخل المجموعة بالأفراد الآخرين.

(1) توفيق، عبد الرحمن. المرجع السابق. ص.8 .

(2) إبن عاشور، محمد الطاهر. **تفسير التحرير والتنوير**.الدار التونسية: تونس، 1984. ص.255 .

يعلم الله ... لما كان معرفة البشر لله تعالى هو تدبر آثاره دون إدراك ذاته."[1] "فالمعرفة تشبه التصور والعلم يشبه التصديق... والمعرفة تشبه الذكر للشيء... وضد المعرفة الإنكار..." [2] و" المعرفة ثمرة بذل المجهود في الأعمال ... ولا تنال بمجرد العلم والبحث، فمن ليس له عمل ولا حال فلا معرفة له".[3]

وهذه المعاني اللغوية تضع أمامنا التصور التالي لمفهوم المعرفة كونها:" ناتج نشاط وعمل عقولنا في عملية فهمنا واستيعابنا للظواهر المحيطة بنا، أثناء قيامنا بالأعمال والنشاطات، ويتوصّل لها بالحواس والفكر. فيتكون عندنا تصور جزئي لحقيقة الأشياء من خلال آثارها وخصائصها؛ وإذا ما تأكد صدق ذلك التصور أصبح علما، فالمعرفة بهذا أقل درجة من العلم من حيث الصدق وأشمل منه من حيث الاحتواء. وهي كل ما أدركته عقولنا وخزّنته ذاكرتنا واستطعنا استرجاعه، وتراكم المعرفة عبر مسيرة حياة الأفراد الطويلة شكل معرفة الحضارة الإنسانية بما فيها من علوم."

وهذا المفهوم يعبر على نظرة عامة للمعرفة، لكن المعرفة التي نقصدها في دراستنا هي تلك التي تساعد الأفراد على أداء المهام الموكلة لهم في بيئة عملهم، ذلك أن المفاهيم اختلفت باختلاف المقام الذي ذكرت فيه المعرفة ودرست. وحتى في مقامنا هذا . علم الإدارة . نجد أنه تم التطرق للمعرفة من عدة زوايا نوجزها فيما يلي:

- ✓ **المعرفة شيء؛** يمكن التحكم فيه وتخزينه واحتكاره، ومن ثم فهي غاية في حد ذاتها، وتتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم

---

(1) **تاج العروس من جواهر القاموس**. موقع الوراق.[على الخط]. متاح على: <**http://www.alwarraq.com**> .

(2) ابن قيم الجوزية. **مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين**. ط.2. بيروت: دار الكتاب العربي، 1973. مج.3. ص. 336.

(3) المرجع نفسه. ص. 344.

المتراكم، فهي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.[1] لذا يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب، أبحاث، قواعد بيانات، وما شابه ذلك. فهذا المنظور ينطلق من كون المعرفة شي يمكن إعداده للتداول ونقله باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- ✓ **المعرفة عملية متواصلة؛** وبالتالي يكون التركيز على الخطط وأساليب العمل المحددة بواسطة الخبراء،[2] فنجد تركيز هذا الاتجاه يوجه للتشجيع على المشاركة وتسهيل الاتصال بين الأفراد فبذلك تصبح المعرفة عملية حركية تحدث بين الأفراد أو المجتمعات.
- ✓ **المعرفة شرط للقدرة؛** تصورات ذهنية عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية، القادرين على ترجمة المعلومات إلى أداء، وهي ما يحتاج الأفراد إلى معرفته للقيام بأعمالهم. [3] بذلك تصبح المعرفة حالة ذهنية وشرط للقدرة على الفهم. وعليه يجب تمكين الأفراد من توسيع مجال معرفتهم وتوظيفها لتكون في خدمة احتياجات المكتبة.[4] وتكون المكتبة هي البيئة التي تتطور فيها المعرفة في ظل الثقافة والقيادة والسلوكات السائدة بين الأفراد، لذلك من الضروري التركيز على توفير بيئة ملائمة لنمو المعرفة.

والسؤال المطروح هل المعرفة شيء أو عملية أو شرط للقدرة؟ نقول إن المعرفة كل ذلك، حيث أن الاختلاف يرجع إلى زوايا النظر إلى المعرفة حيث يركز أصحاب كل اتجاه على خصائص يرونها الأهم في المعرفة، وأكثر إفادة للمنظمة إذا ما تم التحكم فيها. مما يجعل معرفة هذه الخصائص والسمات ضروريا لاستكمال فهمنا للمعرفة.

---

(1) نجم، نجم عبود. **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتجيات والعمليات**.عمان: الوراق،2005.ص.25.

(2) عمران، حسين. التركيب المعماري للإقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة مع التطبيق على الحالة اليابانية. في: **إقتصاد المعرفة**.القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2006. ص.56.

(3) الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص.9.

(4) عمران، حسين. المرجع السابق. ص.56.

3.1.2. خصائص المعرفة

إن درجة التعقيد الكبير التي تحيط بالمعرفة تجعلنا نحاول التّمحيص في سماتها لإجلاء الغموض المحيط بمفهومها، وأشار MC DERMOTT.R إلى ستّ خصائص للمعرفة هي:(1)
1.فعل إنساني. 2.تنتج عن التفكير. 3.تتولد في اللحظة الراهنة. 4.تنتمي إلى الجماعات. 5.تتداولها الجماعات بطرق مختلفة. 6.تتولد تراكميا في حدود القديم.

والمعرفة باعتبارها المعنوي أي أنها ليست ملموسة كالأشياء فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل بل تبقى عند صاحبها وتتوالد ذاتيا عند كل عملية استخدام، ومن أجل استجلاء أبعاد متميزة لخصائص المعرفة يمكن الإشارة إلى ما قدمه كل من "هوسيل" و"بيل" HOUSEL & BELL في هذا الصدد:(2)

أولا: المعرفة تتولّد: وهذا ما يمثله الأفراد والمبتكرون في المكتبات ومراكز المعلومات.

ثانيا: المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعرفة ظاهرة* فالأفراد يمتلكون إمكانات وقدرات منها الفطري ومنها المكتسب بالممارسة والخبرة ولكن القليل منها موثّق.

ثالثا: المعرفة تموت: ما نعبر عليه أو نكتبه مقارنة بما نعرفه قليل جدا لذا فمعظم معارفنا تموت معنا، كما يمكن أن تموت بإحلال أخرى جديدة محل القديمة.

رابعا: المعرفة تخزّن: توثّق المعرفة وتخزن على الورق أو الوسائط الحديثة، ما ينتج قواعد المعرفة knowledge bases؛ وتحتوي على حقائق وقواعد محددة في مجال معين.

خامسا: المعرفة تمتلك: يمكن حبس أو احتكار المعرفة؛ بفضل براءات الاختراع والأسرار

---

(1) الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص.15.

(2) نجم، نجم عبود.المرجع السابق.ص.ص.28-33.

* أنظر : أصناف المعرفة ص.54.

التجارية التي تتمتع بالحماية القانونية.

سادسا: المعرفة تصنّف: تعددت أنماط تصنيف المعرفة وأشهرها(الصريحة والضمنية).

وزيادة للتوضيح وعلى القول العربي " بأضدادها تتبّين الأشياء"؛ نستطيع أن نلمس القيمة الحقيقية للمعرفة من خلال التمييز بينها وبين سمات السلعة؛ أولا السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل وهما قيمتين منفصلتين حيث أن السلعة تحتفظ بقيمتها التبادلية حتى عند عدم استخدامها، على عكس المعرفة، فالحلول التي يقدمها خبير أرشيفي لا تساوي شيء إذا لم تستخدم. وثانيا فالسلعة تخضع لندرة الموارد في حين أن المعرفة تعاني وفرة المعلومات والمعرفة ولكن في المقابل أصبحت الندرة في الانتباه والتركيز من قبل المتلقين. (1)

ومما سبق نجد أن المعرفة تتزايد بالاستخدام، كما تتجاوز حدود المكان بانتقالها السريع عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ما يجعلها بعيدة عن القيود الجمركية والقوانين الضريبية. وكذا ترتبط قيمتها وأهميتها بالسياق والمحيط الذي تستخدم فيه. وتكون أكبر قيمة عند وضعها حيز التطبيق، وفي المقابل عديمة الفائدة إذا ما ظلت حبيسة العقول. وكل ذلك يجعلها ثروة لمن يمتلكها ويستفيد منها.

وإضافة إلى القوة التي استمدتها المعرفة من خصائصها المتميزة، فإن ذات الخصائص أوجدت لنا عدة أصناف للمعرفة تميزت كل منها بسمات، وعرض هذه الأصناف يساهم في إظهار خصائص أخرى تميز بها كل صنف وكانت أساسا للتصنيف.

4.1.2. أصناف المعرفة

تتخذ المعرفة أشكالا متعددة وتتباين بشأنها التصنيفات، وأساس هذا التعدد الخواص

(1) حسن، حسين عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفية: في منظمات الأعمال. عمان إثراء،2008. ص.32.

المعتمدة في التمييز بينها، وقد وصل جينكس* في دراساته، إلى أن التصنيف الأكثر إنتشارا هو الذي قدمه "نوناكا Nonaka وتاكيوشي Takeuchi " إستنادا إلى طرح بولاني** لأبعاد المعرفة الضمنية والظاهرة. (1)

أولا: <u>المعرفة الضمنية Tacit or Implicit knowledge</u>: وهي كل ما هو مفهوم ضمن عقل الفرد، وتتسم بعدم التنظيم Unstructured. والتي لا يمكن . يصعب عليه . أن يعبر عنها مباشرة عند طلبها، ويصعب تحويلها عبر تكنولوجيا المعلومات، بل يستحسن تبادلها من خلال التفاعل الإجتماعي. وتشمل مكوّنات إدراكية Cognitive وأخرى تقنية Technical. أما الإدراكية فهي التصورات الذهنية المستعملة من قبل الفرد في التعرف على ما حوله، وبالنسبة للتقنية فهي ترتبط بالمهارات والممارسات. (2)

ثانيا: <u>المعرفة الظاهرة Explicit knowledge</u>: وتشمل تلك المكوّنات التقنية والتي يمكن التعبير عنها مباشرة عند طلبها. بمعنى أنها محددة ومشروحة أو مصاغة بشكل تام، حيث يمكن توصيلها والاشتراك بها مع الآخرين، وليست محصورة فقط في الوثائق أو وسائل الإعلام الآلي . وإن كان بعض مروجي التكنولوجيا يوحون بذلك . بل من خلال الحركة، وتعبيرات الوجه وأي لغة رمزية مثل الكلمات، الرياضيات، الرسوم والقصص.(3)

وقدم سبندر J.C. SPENDER أربعة أنماط للمعرفة (أنظر شكل 3) مستندا إلى المنظور الإجتماعي للمعرفة . كونها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع .، وأفكار نوناكا وتاكيوشي

---

* Murray.E.JENNEX : أستاذ مساعد بجامعة سان دياغو، الو.م.أ.، رئيس تحرير المجلّة الدولية لإدارة المعرفة.

** Michael POLANYI : (1891-1976) طبيب وباحث هنغاري كانت أبحاثه في الكيمياءِ الطبيعية، تَحوّل في سن 55 إلى الفلسفة وبحث في " نظرية المعرفة ".

(1) JENNEX, murray. **<u>Knowledge management in modern organizations</u>**. LONDON: IDEA group publishing, 2007. p.3.

(2) ibid. p.3.

(3) توفيق، عبد الرحمن. المرجع السابق. ص.82.

في التمييز بين المعرفة الضمنية والظاهرة. (1)

الترميز Codification			
معرفة ضمنية Tacit knowledge مهارات، معايير ، قيم	معرفة ظاهرة Explicit knowledge تفسيرات، توقعات، منهجيات		
معرفة آلية Automatic knowledge مهارات شخصية، القيم، الخبرات	معرفة واعية Conscious knowledge لا نتشارك بفهمنا وأسرارنا	معرفة فردية Individual knowledge	التشارك Sharedness
معرفة جماعية Collective knowledge قيم ومعايير المجموعة	الجسد المشترك للمعرفة Shared body of knowledge (Objectif knowledgeالمعرفة الموضوعية) البصيرة . الفهم العميق . المقبول رسميا	معرفة المجموعة Group knowledge	

شكل : أصناف المعرفة

المصدر (بتصرف): WIJNHOVEN, Fons. Operational Knowledge Management. In: SCHWARTZ, David. Encyclopedia of knowledge management. LONDON: IDEA Group Reference, 2006. p.705.

كما أن أحد أكثر التصنيفات تداولا عند الباحثين يقسم المعرفة إلى أربعة أنواع هي: (2)

أولا: معرفة المعلومة " *معرفة ماذا Know-what* ": الحقائق، أو المعلومات التقليدية.

ثانيا: معرفة العلة " *معرفة لماذا Know-why* ": سبب الظاهرة أو السلوك.

ثالثا: معرفة الكيفية " *معرفة كيف Know-how* ": المهارة والخبرة في تنفيذ المهام.

رابعا: معرفة المختصين "*معرفة من know-who* ": معرفة من يستطيع عمل شيء ما.

إن تعليم السيطرة على هذه الأنواع الأربعة من المعرفة يتم عبر وسائط مختلفة. فمعرفة

(1) SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. Journal of Organizational Change, 1996, vol.9, N° 1, p. 70.

(2) مرارياتي، محمد. اقتصاد المعرفة: تكنولوجيا المعلومات والتعريب. **العربية 3000**. [على الخط]. متاح على : < http://www.arabcin.net/arabiaall/2000/2.html > (22 افريل 2006)

المعلومة و"معرفة العلة" تؤخذان من الكتب والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن قواعد المعلومات. أما النوعان الآخران فلا يؤخذان كاملا إلا بالممارسة.
ومع تعدد أنواع المعرفة حسب آراء الباحثين وتميز كل صنف بسمات تجعله الأهم عند البعض؛ فيولونه الأهمية الكبرى وتركيزهم ويحاولون التحكم فيه، فمن مهتم بالمعرفة الضمنية – المدرسة اليابانية – ومهتم بالمعرفة الظاهرة – المدرسة الأمريكية– وهناك من يرى أن الأهمية لمعرفة الكيفية know-how. فهل هناك فجوات في كيان وجسد المعرفة تجعل صنفا أو نوعا يحضى بإهتمام أكثر من غيره؟ أم أن الخلل في فهمنا نحن للمعرفة.

5.1.2. فجوات المعرفة

أولا: <u>تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة</u>

كثيرا ما نقرأ عن جعل المعرفة الضمنية ظاهرة، فالأولى تعتبر مخزن ثري ينبغي فتحه لكي يتسنى إستخلاص المعرفة منه ويتم إشراك الآخرين فيها، وأصبح هذا المفهوم هو الأكثر شيوعا؛ ومصدره الكتاب الشهير " الشركة المنشئة للمعرفة The Knowledge Creating Company "،[1] والذي وصف فيه نوناكا وتاكيوشي النموذج الحلزوني لإبداع المعرفة SECI ، والذي مفاده أن المعرفة تتحول من ظاهرة إلى ضمنية والعكس عبر أربعة عمليات هي:[2]

- ✓ التنشئة أوالتطبيع الإجتماعي Socialization:(ضمنية إلى ضمنية) بين الأفراد.
- ✓ التجسيد أوالتخريج Externalization:(ضمنية إلى ظاهرة) إتصال الفرد مع المجموعة.
- ✓ الترابط أوالدمج Combination:(ظاهرة إلى ظاهرة) بين المجموعات ضمن المنظمة.
- ✓ التقبل أوالتذويت Internalization: (ظاهرة إلى ضمنية) فهم الفرد لقوانين المنظمة.

ومع أن جميع المراجع ترجع أصل الفكرة إلى بولاني إلا أنه يرى بعدم إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، بل لا حاجة لذلك أصلا؛ لأنهما متكاملتان ووجهان

---

(1) توفيق، عبد الرحمن. المرجع السابق. ص.ص.77-78.

(2) PINTO, Leonor Gaspar. **<u>Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach</u>**. IFLA. 72ND WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS (2006, Seoul). **[Online]** , Available at:< http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm> (24 sept 2007)

لعملة واحدة، وليستا بمستويين للمعرفة أو نوعين منفصلين منها، ذلك أن عملية الإشتراك بالمعرفة تحدث عبر إتصال ملفوظ (ظاهر) وآخر غير منطوق (ضمني) في ذات الوقت، وأن حصر المعرفة في كلمات ورموز يجعلنا نحصل فقط على الجزء الظاهر من الجبل الثلجي، الذي لا يمثل إلا الجزء اليسير مما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية للمكتبة. [1] فالإشتراك في المعرفة الضمنية أساسه التفاعل الإنساني. وتبقى الفكرة التي تدعوا إلى إلزامية تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة . مع عدم كمالها . تساعد في حثّ الأفراد على التعاون والإشتراك بالمعرفة.

ثانيا: فجوة المعرفة والعمل.

إن هذه الفجوة تقرر بأننا "لا نستطيع التصريح بكل ما نعرف وإن أردنا". وفي نفس السياق نجد أن الفرد أمام عدد كبير من الكتب أو المصادر التي تحتوي على معارف صحيحة ونصائح فعالة . معلومات علمية وتقنية .، ولكن السؤال لماذا لسنا كلنا ناجحين، أغنياء، متميّزين،...؟ لماذا لا نحول ما نعرفه إلى ممارسات تنظيمية وخدمات ونماذج لإدارة الأعمال؟

معاهدنا تخرج العديد من المكتبيين الذين تلقوا أفضل الممارسات في التخصص، ويتلقى المكتبي دورات تدريبية حول أحدث المعارف في مجال المكتبات والمعلومات، كما لا تنقصنا البحوث في مجال علم المكتبات والمعلومات؛ فالعديد من المكتبات العالمية والباحثين نشروا أفضل وأحدث الطرق لنجاح المكتبات، على الرغم من هذه المعرفة، نجد أن المكتبيين أنفسهم لا يطبقونها في مكتباتهم؛ لا نقصد خدمات متميزة ومتطورة، بل الخدمات والإجراءات التقليدية التي تتهاون مكتباتنا في تطبيقها إن طبقت.

إذن لا توجد ميزة للمعرفة إذا لم تؤد إلى ميزة في العمل، وأكبر العوائق أمام تحويل المعرفة إلى عمل هي: [2]

---

(1) SVEIBY, Karl-Erik. Tacit Knowledge. **Karl-Erik Sveiby. [Online]**, Available at: < http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Polanyi.html> (04 Sep 2007)

(2) ساتون، روبرت. تجسير الفجوة بين المعرفة والعمل في المؤسسات التنافسية. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. **تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة**. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004. ص. 343.

- ✓ **عندما يصبح الكلام الذكي بديلا للعمل؛** فمعظمنا متكلم جيد، وناقد بارع لأفكار الآخرين، ونستعمل مفردات وأفكار معقدة للتأثير في الآخرين. ذلك أننا نعتقد أنه كلما تكلم المرء أكثر ظنّ أنه أكثر قيمة.
- ✓ **عندما تحوّل المنافسة الداخلية الأصدقاء إلى أعداء؛** فالمنافسة المختلة تدفع أعضاء من المكتبة إلى معاملة زملائهم على أنهم أعداء بدلا من التعاون كأصدقاء.
- ✓ **عندما يمنعنا الخوف من العمل حسب المعرفة؛** حيث يخشى البعض عمل اشياء تفيد الشركة لأنهم يعتقدون بأن القيام بذلك لن يفيدهم.
- ✓ **عندما تصبح الذاكرة كبديل للتفكير والعمل؛** أو الإعتماد التام على السوابق التاريخية.
- ✓ **عندما يعترض القياس سوء التقدير،** سوء تصميم أساليب القياس تقود لتشخيص خاطئ.

وفي المقابل فإن الأهمية الكبيرة للمعرفة والفوائد العظيمة التي تعود بها على الأفراد والمنظمات بما فيها المكتبات، دفعت بالمهتمين إلى محاولة تجاوز تلك الفجوات أو العقبات، التي تقف دون توظيف وإستغلال المعرفة المحتواة في عقول الأفراد، من خلال تقنين هذا الإستغلال عبر ممارسات إدارية؛ تسهل التحكم في إكتشاف، وتوليد هذه المعرفة، تنظيمها وتنقيحها، ثم إتاحتها لمن يحتاجها عبر مختلف قنوات الاتصال، مع السهر على تطبيق وتوظيف الأفراد لها في مهامهم. وهذه الممارسات وأخرى هي التي اوجدت تخصصا جديدا في مجال الإدارة يعتني بإدارة المعرفة، والذي سيكون محور نقاشنا في الصفحات التالية.

2.2. إدارة المعرفة

بعد أن أصبحت المعرفة هي المصدر الاكثر فاعلية في تحقيق الميزة التنافسية، قامت ثورة حقيقية في إدارة الأعمال كشفت الستار عن مجال لطالما أهمل في عالم الإدارة، رغم أهميته وهو إدارة أكبر مصادر القوة " المعرفة" التي تظهر أسواقا جديدة، وتزيد العوائد بالتميّز المعرفي عن المنافسين، كما تنشئ منتجات معرفية كالدراسات والإستشارات، إضافة إلى تخفيض التكاليف بتحسين أساليب وطرق العمل، علاوة على كسب زبائن جدد بتحديد إحتياجاتهم وتطلعاتهم ثم تجسيدها ومن ثم الحافظ على ولائهم.

1.2.2. التطور نحو إدارة المعرفة

في 1997 ظهرت فجأة إدارة المعرفة من عالم البحوث الأكاديمية وأصبحت قضية ملحّة لرواد إدارة الأعمال والتكنولوجيا. وبعد سنتين، تناقص الإهتمام بالموضوع. حتى أن بعض النقاد أعلنوا عن موت إدارة المعرفة. والحقيقة أنها لم تمت؛ بل كانت تنمو بسرعة عظيمة ضمن منظمات طبّقت إدارة المعرفة تحت مسميات أخرى قتلت حقيقتها؛ كبوابات الإنترنيت portals، التعليم الإلكتروني E-learning، التحليل الإلكتروني E-analysis، إدارة المحتوى Content Management. غير أن بعض المنظمات تبنّت عدة ممارسات ناجحة لإدارة المعرفة وكانت سبّاقة لنشر جهودها. وسرعان ما تضاعف عدد المهتمين. [1]

ويظهر هذا الإهتمام جليا في **منتديات المعرفة** (KM yahoo! Club, International KM forum,...) و***المؤتمرات***(المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة [باريس،2000]، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول إدارة المعرفة في الوطن العربي[عمان،2004]،...) و**المجلات المتخصصة**(KM Magazine, KM Review, Journal of Knowledge Management Practice,...)، **تقارير المنظمات الدولية والإقليمية** *حول المعرفة* (تقرير البنك الدولي حول التنمية العالمية: أنظمة المعرفة من أجل التنمية[98/1999]، تقرير الامم المتحدة حول قياس أصول

(1) FRAPPAOLO, Carl . **Knowledge Management** . London: Capstone, 2002. P.2

المعرفة للدول[2003]،...)، **الجمعيات والمنظمات المتخصصة**(التجمع الدولي لإدارة المعرفة KMCI، جمعية المعرفةAOK)، **مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات إستشارية**(مجموعة بحوث إدارة المعرفة KM GROUP، شركة التنقيب The Mining Corporation)، شهادات في إدارة المعرفة من **مراكز وجامعات متخصصة**(OPEN UNIVERSITY OF KM, eKnowledge Center، مركز تكنولوجيا المعرفة [جامعة نوتنكهام])، **بوابات إدارة المعرفة**(Knowledge portal , Knowledge Portal44)،...[1]

في الحقيقة يمكن للنقاش أن يهتاج إلى الأبد في العالم الأكاديمي، الذي يعتبر أصل إدارة المعرفة، والسؤال " هل يمكن إدارة المعرفة؟ " سيبقى مطروحا لسنوات عديدة؛ لكن طرحنا هنا سيتعدى هذه النقطة إلى تأثير إدارة المعرفة على إدارة الأعمال. فيجب علينا أن نتحرّك إلى ما بعد البحوث النظرية ونركّز على التطبيق، حتى ولو بتطبيقات ناقصة لإستراتيجيات وممارسات إدارة المعرفة في مكتباتنا الجامعية. فالعديد من برامج المعرفة تنشغل بأسئلة غير ضرورية، وتضيع مواهب فكرية ثمينة في نشاطات فرعية، ولا يدرك بأنّ إدارة المعرفة تهتم بإنشاء نظام إدارة حيوي لإستراتيجية عمل فعّالة، وليس فقط تحقيق المقدرة على تخزين المعرفة المتراكمة... مع أننا لا ننكر فائدة ذلك.

نسميها إدارة المعرفة، نسميها بوابة معلومات تنفيذية، أو نسميها إدارة المحتوى، أو حتى إدارة رأس المال الفكري*، ستبقى إدارة المعرفة هي التي تنشئ الفرق في المنظمة. وإدارة المعرفة ليست في المعرفة . إدراك الشيء . لكن في أن يكون الفرد قادر على التّصرّف على نحو مبدع مستندا إلى ما يعرفه. [2]

---

(1) نجم، نجم عبود.المرجع السابق. ص.ص. 91-94.

* أنظر: مفهوم رأس المال الفكري. ص.78.

(2) FRAPPAOLO, Carl . ibid. P.P.3-5.

2.2.2. مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة Knowledge Management (KM) ليست بالمفهوم البسيط. فهي ليست تكنولوجيا، بالرغم من أن التكنولوجيا يجب أن تستغلّ فيها كأداة مساعدة. هي ليست توجيه، بالرغم من أن القيادة الإستراتيجية ضرورية في إدارة المعرفة الناجحة. وليست إستراتيجية لإدارة أعمال، بالرغم من أن تقبّل فكر إدارة المعرفة شرط نجاحها. كما تتطلّب ثقافة تشجّع الإشتراك والتفكير الجماعي؛ لكن الثقافة لوحدها لن تجعل ممارسات إدارة معرفة دائمة. (1)

لا زال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة؛ يرجع لإنعكاس الرؤى المختلفة لفهوم المعرفة على أسلوب التعامل معها، فنجد عدة مداخل لإدارتها، صيغت ضمنها عدة تعاريف لإدارة المعرفة، وفي الفقرات التالية سنحاول التمييز بين أهمها :

أولا:المدخل التّوثيقي: ويرى رواده إستخلاص المعرفة من الأفراد وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية، ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها؛ إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة، تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها. (2)

ثانيا:المدخل التكنولوجي: وفيه إنحياز لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد ذلك بتركيزها على تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، والمجسد للعمليات التنظيمية، ومسهل لنشر المعرفة وتطبيقها. وبالتالي فإن الإنترنيت والبريد الإلكتروني تعد من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة.(3)

ثالثا: المدخل الإجتماعي: وعليه فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين؛ من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمّن المشاركة الجماعية في الخبرة والثقافة.(4)

(1) FRAPPAOLO, Carl. Op.cit. P.8.

(2) الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص.35.

(3) حسن، حسين عجلان. المرجع السابق. ص.20.

(4) الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص.36.

رابعا: مدخل القيمة المضافة: إدارة منهج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، حيث أن عناصر إدارة المعرفة هي الأفراد والتكنولوجيا والعمليات والإستراتيجية. (1)

خامسا: المدخل المالي: وفيه تعتبر إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، وهي آلية لإدارة الأصول المعنوية التي تستخدمها المنظمة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، بحيث تحدد القيمة السوقية للمنظمة. (2)

سادسا: المدخل المعرفي: ويختص بمنظمة المعرفة Knowledge Organisation حيث تشمل ممارسات إدارة المعرفة كافة مصالح المنظمة، وتكون المنظمة منتجا للمعرفة، بما يجعلها مصدرا للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها بما يمتلكونه من مؤهلات متميزة، ويشترط في ذلك؛ الالتزام، معتقدات معرفية قوية، معرفة الكيف، الشكل التنظيمي، إضافة إلى دور تكنولوجيا المعلومات المهم. (3)

سابعا: المدخل العملياتي: وفقه تعتبر إدارة المعرفة عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وهذا يشير إلى أن هدف إدارة المعرفة الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار تحقيق العوائد. (4)

مما سبق نستطيع تمييز بعض الأبعاد التطبيقية والنظرية التي تحدد مفهوم إدارة المعرفة

---

(1) المرجع نفسه. ص.37.

(2) حسن، حسين عجلان. المرجع السابق. ص.18.

(3) الكبيسي، صلاح الدين. المرجع نفسه. ص.39.

(4) المرجع نفسه. ص.40.

والتي نوردها في العناصر التالية: [1]

1. إدارة نظامية صريحة وواضحة.
2. تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج.
3. إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
4. إختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
5. إستخدام المعرفة بما يخدم مصلحة العمل(تخطيط، إتخاذ قرارات، حل مشكلات).
6. نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
7. إستخدام مخرجات المعرفة في رسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

إن الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كرؤية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر جديدا إلى حد ما، ولازال هذا المجال قيد التطوير والتأصيل ليأخذ مكانه بين فروع الإدارة. ولعل دراسة التطور الراهن لها، بتعقب الخصائص الأساسية لمراحلها أو أجيالها سيسمح بإجلاء الغموض عن هذا المفهوم.

3.2.2. أجيال إدارة المعرفة

إن تطور الظواهر عادة ما يأخذ خصائص متميزة في كل مرحلة، فإدارة المعرفة هي إمتداد لتطور الإدارة التي تدخل الآن جيلها الرابع، بعدما كانت في جيلها الأول إدارة بالعمل(إعملها بنفسك نحن لا نزال نعمل ذلك)، ثم الإدارة بالتوجيه(إعمل بالضبط وفق ما هو مقرر لك)، والإدارة بالنتائج (بلغني ما تريد واترك كل شيء لي)، أما هذا الجيل الرابع فهو مزيج فعال من هذه الأجيال الثلاثة للوصول إلى منظمة الهدف المشترك. [2]

---

(1) الملكاوي، إبراهيم الخلوف. **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**.عمّان: الوراق، 2007. ص. 77.

(2) نجم، نجم عبود. المرجع السابق.ص.133.

تطورت إدارة المعرفة عبر ثلاثة أجيال نميّز بينها بخصائص هي: طبيعة المعرفة (ماذا سندير؟)، طبيعة الإدارة (ماذا سنثمّن ونعظّم؟)، طبيعة إدارة المعرفة (ما هي المقاربة المتّبعة؟). ومع أن هناك تسلسل في هذا التطور، إلا أنه مصحوب ببعض التداخل. فالجيل الأول كان منذ البداية وما زال؛ والجيل الثاني ظهر وتطور بقوّة وسرعة أواخر التسعينيات. أما الجيل الثالث فكان يتوقع منه إساهمات مبكّرة، لكن لم يصبح كبديل حقيقي إلا في السنوات الأخيرة. وفي الجدول التالي مميزات كل جيل طبقا للمتغيرات المذكورة أعلاه.[1]

جدول : أجيال إدارة المعرفة

الأجيال	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
المقاربات / السمات	**جسم المعرفة**	**الأفراد**	**السياق**
مفهوم المعرفة	تسجيل Record	تدفق Flow	إصطفاف Alignment
التثمين والتعظيم	تجميع وحفظ المخزون	تسهيل الدوران وزيادته	إنجاز ميزان القيم المستمر
مفهوم إدارة المعرفة	أداة لتعريف، تخزين، حفظ، إسترجاع قاعدة المنظمة المعرفية	منهجية لتعزيز توثيق، تنظيم، تخزين، إسترجاع وبث الخبرات	إستراتيجية تعزز تنظيم وتطوير مجموع قيم المنظمة

المصدر : CARRILLO. Francisco Javier. **Knowledge Cities: Approaches, Experiences, and Perspectives**.

علما أنه خلال الجيل الثالث يُعتمد على المعرفة الجيدة بإعتبارها تسمح بالتفكير المرن والفعال، إضافة إلى العمل على الربط بين المعرفة والأداء ضمن النظم الإجتماعية؛ التي يعتبر توليد المعرفة فيها ثورة جماعية. كذا إعتماد التعلم التنظيمي، توليد المعرفة، الإبداع، في بناء كيان المعرفة. [2]

(1) CARRILLO. Francisco Javier. **Knowledge Cities: Approaches, Experiences, and Perspectives**. NEW YORK: Elsevier,2006. P. 46.

(2) البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم. **إدارة المعرفة في التعليم**.الإسكندرية: دار الوفاء،2007. ص.76.

3.2. تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

لقد كانت للمكتبات المتخصصة الأسبقية في توظيف إدارة المعرفة لتحسين وظائفها، وسرعان ما تبنتها باقي أنواع المكتبات، وهذا المحور يتعلق أساسا بكيفية تطبيقها في المكتبات الجامعية.

1.3.2. مجالات تطبيق إدارة المعرفة

قدم الباحثون عدة مجالات لتطبيق إدارة المعرفة ولعل من أشهرها دراسة Thomas H. Davenport وآخرون بعنوان مشاريع إدارة المعرفة الناجحة "Successful Knowledge Management Projects" أين عرض واحدا وثلاثين مشروعا، يقع كل منها في إحدى أربع أنواع من المشاريع التالية: [1]

1. إنشاء مستودعات المعرفة Create Knowledge Repositories
2. تحسين إتاحة المعرفة Improve Knowledge Access
3. تعزيز بيئة المعرفة Enhance the Knowledge Environment
4. إدارة المعرفة كأحد الأصول Manage Knowledge as an Asset

وفي ما يلي وصف لكيفية تطبيق كل نوع من هذه المشاريع في المكتبات الجامعية وقد حاولنا إعادة ترتيبها، بشكل مخالف للكيفية التي قدمها بها صاحبها، معتمدين في ذلك على الترتيب المنطقي في تبني إدارة المعرفة بالنسبة للمكتبات الجامعية، بداية بالمدخل الأبسط والجوهري في نفس الوقت، ووصولا إلى مراحل متقدمة من تطبيقات إدارة المعرفة والتي لا تستطيع كل المكتبات بلوغها، مع أن هذا الترتيب غير إلزامي ويمكن تجاوزه إلا أن إتباعه يحقق كفاءة أكبر، وتبني تدريجي ومرحلي لإدارة المعرفة.

(1) Townley,Charles T.. Knowledge Management and Academic Libraries**. College & Research Libraries**. New Mexico: University Library.2001.p.49.

أولا: تحسين بيئة المعرفة.

النوع الأول لمشاريع إدارة المعرفة يكون التركيز فيه على إنشاء بيئة مشجّعة على توليد ونقل المعرفة. فلو أن المعرفة الضمنية حول المستفيدين التي يحملها المكتبيين أمكن مشاركتها مع موظفي الأنظمة، على سبيل المثال، لكانت واجهة نظام المكتبة أكثر فعالية وتماشيا مع إحتياجات المستفيدين. " ولإنشاء بيئة داعمة للتشارك المعرفي، فيجب على الإدارة تكوين شبكة إتصالات قوية وذات مغزى بين الموظّفين، وتشجيع لعمل الجماعي والتعاوني، ودعم الإبداع" (1)

وفي تقديرنا فإن هذا المدخل هو المناسب كبداية بالنسبة لمكتبة د. أحمد عروة أو أي مكتبة جامعية تسعى لتبني إدارة المعرفة لأول مرة، فالتشارك المعرفي يُغرس في النفوس، وينمّى حتى يصبح قيمة متأصلة عند العاملين بالمكتبة، ونجاح إدارة المعرفة يعتمد على تقبلها كثقافة عمل من طرف الأفراد في المكتبة(قيادة وأتباع). وهذا المدخل لا يحتاج إلى إستثمار غلاف مالي كبير لتطبيقه، فهو يعتمد على حركة تغيير للذهنيات في المكتبة وإحلال ثقافة التشارك والعمل الجماعي والإبداع، محل ثقافة الانانية والصراع والدفاعية.

ثانيا: تحسين إتاحة المعرفة.

نوع ثاني من مشاريع إدارة المعرفة يركز على تحسين الوصول إلى المعرفة التنظيمية ونقلها. ويكون ذلك في أغلب الأحيان بخلق الشبكات الخبيرة؛ أين يتم تنظيم الأفراد ضمن مجموعات نقاش رسمية حسب الإهتمامات وتوضع على إتصال مع آخرين، مكوّنين مجموعات مشتركة المصلحة Community of interest.(2)

ومثال ذلك القيام بإنشاء غرفة نقاش للمكتبيين المكلفين بالتصنيف على مستوى مكتبات جامعة قسنطينة، حيث يمكن تبادل التجارب ويتعلّم الأفراد من بعضهم البعض. كما أن

---

(1) Townley,Charles T..op.cit..p.50.
(2) ibid..p.50.

تكنولوجيا المعلومات تحسّن عملية التعلم والتشارك المعرفي؛ عبر البريد الإلكتروني، خدمة النّقاش على الإنترنت، المؤتمرات الفيديوية. والتي تستطيع المكتبة إستغلالها كمصدر معرفة إستراتيجي. والنتيجة هي توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة التنظيمية لتحسين فعالية النشاطات التنظيمية.

وطبعا لن نصل إلى هذه المرحلة إذا لم نتمكن من تحقيق الأولى، لأن الرافض لمبدأ التشارك المعرفي التقليدي لن تدفعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى التشارك؛ فهي مجرد أداة لتسهيل وتسريع الإتصال وليست ذات فائدة إذا لم يحسن توظيفها واستغلالها.

ثالثا: إنشاء مستودعات المعرفة

من السهل على المكتبيين التعامل مع مستودعات المعرفة، من حيث طبيعة المعلومات التي يتعاملون معها. فمعظم الأنظمة المتكاملة للمكتبات تحتوي معلومات حول نشاطات وعمليات المكتبة وكذا عن المستفيدين. وهذا النوع من المعلومات يمكن أن يستعمل لتوليد معرفة تنظيمية صريحة للمكتبة، تزود مختلف المصالح بالمعلومات، وتوجه عملياتها، ثم تساهم في قياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.(1)

بيانات الكتب الجديدة على سبيل المثال، تنشأ دوريا عند إقتنائها. وهذه البيانات يمكن أن تنشر مباشرة على موقع المكتبة كإحاطة جارية، أو ترسل آليا إلى البريد الإلكتروني للأساتذة على شكل بث إنتقائي. في هذه الحالات، فإن إستغلال البيانات المجمّعة بشكل دوري كجزء من عمليات نظام المكتبة المتكامل يمكن أن تستعمل لتوليد ومشاركة المعرفة التي تساهم في تحسين التعليم والبحث العلمي. إضافة إلى كون توليد معرفة جديدة من بيانات مستمدة من النظام الآلي المتكامل للمكتبة يضيف قيمة إستعمالية جديدة لها.

كما أن مستودعات المعرفة الخارجية يمكن إستعمالها لإنجاز الأهداف التنظيمية للمكتبة، فمثلا يمكن الإسفادة من مصادر معلومات خارجية لتحديد أفضل ما نشر في موضوع معين

---

(1) Townley,Charles T..op.cit..p.49.

أو أحسن الدوريات العلمية في تخصص معين، أو الإستفادة من نصائح وإرشادات عبر مواقع الاستشارات الإدارية والإستراتيجية التي أصبحت تتزايد يوما بعد يوم على شبكة الويب.

وتطبيق هذا المدخل يعتبر مكلف نوعا ما، وهو يعتمد على تطبيق المدخل السابق عبر توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستغلالها فعليا في التشارك المعرفي من قبل افراد المكتبة. وعندما يكتسب العاملين بالمكتبة ثقافة التواصل والتعلم الذاتي بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، يتم توجيههم لمستودعات المعرفة.

رابعا: إدارة المعرفة كأحد الأصول.

إن إدارة المعرفة كأحد الأصول ربما يكون أقلّ ألفة إلى المكتبيين. وفي حين أن بعض الشركات تدقّق مواردها الفكرية داخليا كلّ سنة، وتديرها لتحقيق العائد الأقصى، وهو الشيء الذي طالما أهمله المكتبيون. فالمكتبات تهتمّ عموما بإعداد قوائم بمواردها المادية وبعض النشاطات البسيطة القابلة للقياس، مع إفتراض أنّ كلّ مادة أو نشاط تم قياسه ثمين ومرتبط بالأهداف..[1] ماذا سيحدث إذا بدأ المكتبيون بإدارة أصول المكتبة رسميا لتحقيق العائد الأقصى منها؟ وكيف للمكتبات الجامعية أن تقيّم وتثمن المعرفة التنظيمية المتضمنة في رؤوس العاملين بالمكتبة؟ كيف يجب على المكتبات تقييّم وتثمين المعرفة المتضمّنة في عملياتها ومنتجاتها؟

إن هذا المدخل يتعبر بعيد عن إهتمام المنظمات غير الربحية، ولم تصل مكتباتنا الجامعية لهذه المرحلة المتقدمة من التعامل مع اصولها المعرفية كمورد مالي، لذى سيسبقى هذا المدخل خاص بعدد قليل جدا من المكتبات التي تستطيع تطبيقه وهي تلك التي نجحت فعلا في تثمين خدماتها المعلوماتية.

(1) Townley,Charles T..op.cit..p.50.

لم يعد كافي لقيادة المكتبة أن تتّخذ قرارات حدسية. لتحقيق الجودة، الإلتزام، والمقبولية؛ فهذه القرارات يجب أن تكون مستندة على المعرفة التنظيمية ونابعة من إتفاق جماعي. فالمكتبات الجامعية التي لها أهداف إستراتيجية تتضمّن تحقيق رضى المستفيدين، العمل للوصول الى "مكتبة متعلِّمة"، الإعتراف بتكنولوجيا المعلومات والإتصال كأداة وظيفية،... فإن إدارة معرفة أداة لخدمتها، تقدّم لها الفرصة بأن تكون متميزة في اكثر من مجال، وتمكن المكتبة من تأدية دور أكبر في خدمة المجتمع الجامعي والبحث العلمي. ومن خلال التطبيقات السابقة لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يمكن للمكتبيين أن يستغلوها كأسلوب لتعزيز دور المكتبة في مجالات مثل: النشر العلمي، التعليم، الإدارة،... حيث لم يكن في الماضي للمكتبات التأثير الكبير أو المطلوب. غير أن النجاح في تطبيق مشاريع ومبادرات إدارة المعرفة والسير في هذا الدرب يجب ان يصحبه إيمانٌ راسخٌ بها وتَبَنٍّ واعٍ للمبادئ المساهمة في إنجاحها.

2.3.2. مبادئ تطبيق إدارة المعرفة

أولا: المعرفة هي مفتاح بقاء الأعمال Knowledge is a key to economic survival **:** في إدارة المعرفة أصبح التأكيد على التشارك بالمعرفة كشرط ضروري للإستمرار والمنافسة. وهو ليس مجرّد خيار إستراتيجي بديل: بل ممكّن مطلوب للبقاء.[1]

ثانيا: المجموعات؛ قلب وروح التشارك المعرفي Communities; heart and soul of knowledge sharing**:** تعرف "مجموعات الممارسة" تحت أسماء مختلفة. " مجموعات التعلم" أو" شبكات التعلّم"؛ "فرق أفضل الممارسات"، المهم في ذلك تشكيل مجموعات طوعية تضم أفراد تربطهم المصالح والإهتمامات المشتركة،وهي أفضل بيئة للتشارك المعرفي.[2]

(1) DENNING, Stephen. The laws of knowledge management. **STEVEDENNING**. [Online], Available at: < http:// www.stevedenning.com/knowledge_key_survival.html> (04 Sep 2007)
(2) DENNING, Stephen. Op.Cit. Available at: < http://www.stevedenning.com/communities_heart_soul.html >

ثالثا: مجموعات العمل الإفتراضية تحتاج إلى تفاعل مادي virtual communities need physical interaction: فيما وسّعت تكنولوجيا الاتصال آفاق العمل عن بعد، إلا أن العديد من المنظمات وجدت صعوبة في تكوين مجموعات الممارسة بدون لقاءات . وجها لوجه . بين الأعضاء. ذلك أن التفاعل يؤسّس روابط الثقة والصلة المطلوبة بينهم.(1)

رابعا:العاطفة تقود مجموعات الممارسة passion drives communities of practice : مجموعات الممارسة المتكونة عن طريق أوامر عليا سرعان ما تتفكك، لأن الفرد لا يضيع وقته في نشاطات لا تدخل ضمن إهتماماته، في المقابل سنجد أنه سيبحث عن مجموعات تراعي اهتماماته الخاصة، ومبنية على العواطف الإنسانية الإيجابية، التي لها دور في تحسين العلاقات عبر تقديم مبرر للعمل الجماعي.(2)

خامسا: التشارك بالمعرفة له بعد داخلي إلى الخارج والعكس knowledge sharing has an inside-out and an outside-in dimension: بداية تطبيق التشارك بالمعرفة في المكتبة ينطلق بدافع داخلي، كون البرامج الناجحة تقاد من الدّاخل. لسهولة توجيه الأفراد نحو الهدف، كنتيجة لفهم سماتهم ومخاطبة كل فرد بما يناسبه. كما يجب استغلال البيئة الخارجية للتأكد من نجاح الممارسات الداخلية وأن كل ما يحصل في المكتبة صحيح، مناسب، أضاف قيمة جديدة،... بما يعطي شرعية لتلك الممارسات ويجعل تقبلها أسهل وأسرع.(3)

سادسا: سرد القصص يشعل التشارك بالمعرفة Storytelling ignites knowledge sharing: في بداية رحلة المكتبة مع المعرفة، يجد الأفراد صعوبات كبيرة في تبادل الأفكار المعقّدة عبر أشكال الاتصالات المجردة abstract communication. لا سيما في التغييرات الواسعة النطاق في السلوك أو فهم رؤية المكتبة. لذا فإن سرد قصص مبنية على معرفة حقيقية يسهل تداولها، يمكّن مجموعة أفراد من فهم الراوي storyteller، إضافة إلى إعادة سبك القصّة بما يناسب ظروف عملهم الخاصة؛إضافة لفهمهم الخاص. بحيث تجد المكتبات في المزاوجة بين الاتصالات القصصية والمجرّدة؛ أداة أكثر قوّة لمشاركة المعرفة من الاكتفاء بالاتصالات

(1) ibid. Available at: < http://www.stevedenning.com/virtual_communities_physical_interaction.html >
(2) ibid. Available at:< http://www.stevedenning.com/passion_communities_practice.html>
(3) ibid. Available at: < http://www.stevedenning.com/knowledge_dynamic.html>

المجرّدة.(1)

3.3.2. إستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

تتبنى المنظمات إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة، بحسب إستراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة، ومن أشهر إستراتيجيات المعرفة نذكر ما قدمه هانسن Hansen وآخرون حيث ساق نظرتين مختلفتين هما: (2)

- ✓ **إستراتيجية الترميز** codification strategy**:** تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز . توثيق . وتخزين المعرفة في قواعد متاحة لكل الأفراد.
- ✓ **إستراتيجية الشخصنة** strategy personalization**:** تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

ويناقش البعض إستراتيجية ثالثة هي **الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري** Strategic management of intellectual capital لبناء، إدارة، استغلال، وهيكلة الأصول المتعلقة بالمعرفة. كما ظهرت أخرى رابعة تحت اسم **إستراتيجية تأثير المشروع** Enterprise effectiveness strategy ، وفيها التأكيد على تطبيق كلّ بل أيّ معرفة أو أصول معنوية متوفرة تحقيقا للمصالح العليا للمشروع.

وهذه الإستراتيجيات منفصلة ومتكاملة؛ فهي مقاربات تكتيكية منفصلة ضمن إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة. والتوجهات الحالية للمنظمات تسير نحو تطوير ممارستها بتبني الإستراتيجيات الأربع السابقة كجزء من إستراتيجية عامّة لإدارة المعرفة.(3)

---

(1) DENNING, Stephen Op.Cit. Available at: < http://www.stevedenning.com/storytelling_ignites_knowledge_sharing.html>

(2) HANSEN, Morten. et al. Quelle est votre stratégie de gestion du savoir?.**Harvard Business Review**.paris: organisation,2003.P.120.

(3) WIGG, karl. **People-Focused Knowledge Management:** How Effective Decision Making Leads to Corporate

ويعد إرساء إستراتيجية حول تشارك معرفة من أكبر صعوبات تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، حيث يلزم تصوّر جماعي لكيفية تحسين الأداء، والوصول إلى إجماع الإدارة العليا على متابعة تجسيد تشارك المعرفة. وضمنيا في مثل هذه العمليات يجب تقرير مدخل إدارة المعرفة الذي تنوي المنظمة تطبيقه، والإجابة على الأسئلة التالية:(1)

- ✓ **ما المعرفة التي سنتشارك فيها؟** على أي معرفة نركّز (الخبرة، أفضل الممارسات...) هل ستشمل كافة المنظمة؟ أم أنها لقسم معينة؟ ما هي جودة المعرفة المطلوبة؟
- ✓ **مع من سنتشارك بالمعرفة؟** فالتشارك الداخلي يهدف لجعل العمل نموذجيا، أسرع،... أما الخارجي فيطرح قضايا معقدة(السرية، الملكية الفكرية...) واحتمال جني المنافع أكبر.
- ✓ **كيف سنتشارك في المعرفة؟** توفير الإجماع حول قنوات الاتصال الرئيسية(وجها لوجه، الهاتف، البريد إلكتروني...)؛ ويبقى الاتصال المباشر أفضل في نقل المعرفة بين الأفراد.
- ✓ **لماذا سنتشارك في المعرفة؟** يجب توضيح سبب التشارك، فقد يتعلق بتخفيض تكلفة العمليات، أو تسريع عجلة الإبداع،... ومتابعة كلّ هذه الأهداف بشكل متزامن قد تؤدّي إلى الفشل في إنجاز أيّ منها، فمن المفيد تحديد الأهداف من البداية.
- ✓ **هل سنتشارك في المعرفة؟** عادة ما تطول النقاشات حول الإستراتيجية، والفيصل هو نشر قرار عبر كافة المنظمة يعلن انطلاق تشارك المعرفة. وإلا فإن معارضو إدارة المعرفة سيكونون عقبة أمام قدرة الأفراد على الاشتراك في المعرفة.

Success. NEW YORK: Elsevier,2004.P.256.

(1) DENNING, Stephen. The strategy of knowledge management. **STEVEDENNING**. [Online], Available at: < http://www.stevedenning.com/stategy_knowledge_sharing.html> (04 Sep 2007)

الفصل الثالث

أصول المعرفة

طرق ونماذج التقييم

"إذا قسنا الجديد بأدوات القدماء، فلن نرى الجديد..."

"If we measure the new with the tools of the old, we will not "see" the new..."(1)

Karl-Erik SVEIBY

(1) SVEIBY, Karl-Erik. Why Should We Use Non-Monetary Measures?. **Karl-Erik Sveiby. [Online]**, Available at: < http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/WhyNonMonetary.html > (04 Sep 2007)

تمهيد

تعتبر المنظمات التي تحتل الطليعة في الاقتصاد العالمي، أن الموازين تغيرت بين المعرفة وباقي الموارد حيث بدأ التوجه نحو اعتبار المعرفة العامل الأكثر أهمية، والذي يقرّر النجاح والتميز، أكثر من الأرض، رأس المال ومن العمل.

جاء في وثيقة دليل البنك الدولي لتقييم المعرفة الدولية أن " تقييم المعرفة أداة للمساعدة في تحليل الاستعداد للمشاركة في ثورة المعرفة. والتي تركّز على تلك المناطق الحساسة؛ التي تستفيد وتتأثر مباشرة بالمعرفة والتعلّم." وعليه كان الدافع الرئيسي لهذا الفصل اقتراح أفضل نموذج لقياس وتقييم أصول المعرفة بما يتماشى مع خصوصيات المكتبات الجامعية. وبداية سننطلق من تحديد مفهوم "أصول المعرفة" ثم عرض بعض الدراسات في مجال التقييم والنماذج والمنهجيات المستخدمة في ذلك؛ لتسهّل علينا بناء نموذج مقترح لتقييم أصول المعرفة في مجال المكتبات.

تمثّل أصول المعرفة أهم مصادر الكفاءة والقدرة؛ الضروريتان لنمو وتطور المنظمة – المكتبة–، وتحقيقها للميزة التنافسية، وتطوير مواردها البشرية، وجودة خدماتها. فالمنظمات الكبرى حول العالم تتوجه نحو إرساء التغييرات الأساسية لتحديد كيف تكتسب أصول معرفة، تحدّد مصادرها، تولّدها، وتستعملها.

ولحسن الحظ، هناك وعي متزايد حول دور أصول المعرفة في تحقيق التميّز والأفضلية للمنظمات، مع وجود مخاوف واضحة في الأسئلة حول عائد الاستثمار في مثل هذه الأصول. وعلى أية حال، فالقضية الأكثر أهميّة – والتي تسبق مثل هذه المخاوف– التركيز على كيفية بناء فكرة عامة حول فهم، قياس وتقيّيم أصول المعرفة. [1]

---

(1) MALHOTRA, Yogesh. **Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development**. NEW YORK: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2003. P.1.

1.3. تقييم الثروة الجديدة للمكتبات الجامعية.

تساعد أدوات ومنهجيات قياس المعرفة التنظيمية في تحليل وتصوية BENCHMARK كفاءاتها وقدراتها في ظل اقتصاد المعرفة. مثل هذه التقديرات يمكن أن تسهّل تبني السياسات والممارسات الجيدة بالإضافة إلى تطوير أنظمة معرفة تساهم في التطور الشامل للمكتبة. أنظمة معرفة تشمل المصالح والهياكل، والبنى التحتية التي يمكن أن تسهل الاستعمال الفعّال، التشارك، توليد، وتجديد المعرفة لتحقيق رسالة المكتبة مع أفضل أداء. لهذا يجب أن نتوصل لفهم جيد لأصول المعرفة والرأسمال الفكري وتشخيص التحديات التي تواجه عملية التقييم.

1.1.3.مفهوم أصول المعرفة

النظرة التقليدية للإدارة تقوم على اعتراف المنظمات بثلاث أنواع من الأصول تقوم عمليا بإدارتها وهي: المالية، البشرية، والمادية. بينما أصول المعرفة تعتبر موارد تنظيمية حاسمة في توليد الميزة التنافسية واستدامتها. فهي مصدر القيمة، والدخل، والثروة، أو الأجر بالنسبة لها. وأكثر المنظمات تحاول إدارة موارد أو أصول المعرفة بدرجة من النظامية، والتأني، في حين جهودها الظاهرة تكرّس في إدارة الأصول التقليدية.[(1)]

المفهوم المحاسبي لأصول المعرفة؛ يعرفها كـ:" أسهم للمعرفة يتوقّع أن تنبثق عنها خدمات لفترة زمنية يصعب تحديدها سلفا." بالمقارنة مع الأصول المادية التي لها حياة محدودة بسبب الإهتلاك، فأصول المعرفة نظريا قد تدوم إلى الأبد. مما يعطيها قيمة غير محدودة. [(2)]

وتظهر أصول المعرفة في كل من المصطلحات التالية:

التكنولووجيا Technology، *والكفاءات* *competences*، والقدرات *capabilities* ، *فالتكنولوجيا* تعرّف "كأنظمة طبيعية إجتماعية *socio-physical* systems، شكّلت لكي تنتج أنواعا معيّنة من

---

(1) HOLSAPPLE,Clyde W. . JOSHI, K.D. . knowledge management ontology. In : SCHWARTZ, David . **Encyclopedia of knowledge management**. LONDON: Idea Group Reference, 2006. p.401.

(2) BOISOT, M.H. **Knowledge Assets**. New York: Oxford University Press, 1998. P.3.

التأثيرات؛ مثل: الدقة، التحكم، السرعة، الوصول" . أما *الكفاءات* فهم " الأفراد ذوي المهارات التنظيمية والتقنية المشاركة في إنجاز مستوى محدد من الأداء". أما *القدرات* فترجمةٌ " للمهارات الإستراتيجية في دمج وإستخدام الكفاءات."[1]

وبصفة أكثر دقة فإننا نجد بعض أصناف أصول المعرفة مستقلة عن كيان المكتبة بينما الأخرى مرتبطة بالمكتبة. فالأصول المرتبطة بكيان المكتبة تدعى أصول المعرفة التخطيطية *Schematic Knowledge Assets* ونجدها ضمن السلوكات Behaviors التي تظهر في المنظمة؛ وتضم :

أولا: الثقافة *culture* ؛ وتشمل القيم التنظيمية، المبادئ، والمعايير، التقاليد، والقواعد غير المكتوبة، والإجراءات غير الرسمية.

ثانيا: البنية التحتية *Infrastructure*؛ التي تنظّم المشاركين في المكتبة من ناحية الأدوار والمهام التي حددت ليشغلها كل واحد، العلاقات بين تلك الأدوار والمهام، والتعليمات التي تحكم إستعمال الأدوار والمهام وتلك العلاقات.

ثالثا: الإستراتيجية *strategy*؛ وتشمل تخطيط المعرفة لإستعمال البنية التحتية، والثقافة، ومنتوجات المعرفة، ومعرفة المشاركين – بالإضافة إلى الأصول التقليدية الأخرى– .

رابعا: الأهداف *purpose*؛ وتشمل المعرفة الموجهة والمستعملة لترتيب أولويات المكتبة الإستراتيجية، البنية التحتية، والثقافة.

أما المستقلة وتسمى أصول معرفة المحتوى *Content Knowledge Assets* فتكون غير مرتبطة بمكتبة معينة تمتلكها، فتشمل نوعين هما:

أولا: معرفة الأفراد أو المشاركين participants knowledge فهي المعرفة المكتسبة من خلال عمليات التعلم والتشارك المعرفي في مكتبة ما.

ثانيا: المعرفة المتضمنة في المنتوجات Artifacts knowledge وحيث أن المنتجات لا تمتلك

(1) BOISOT, M.H.. op.cit.. P.12.

مهارات المعالجة في حد ذاتها لكنها تتضمّن معرفة، فيمكن معالجتها عبر سلسلة عمليات يقودها الإنسان أو الحاسوب.

والصنف الثاني من أصول المعرفة متاح لأي مكتبة في محيطها. وتعتبر مصدر حساس وحاسم Crucial source بالنسبة للمكتبة ومصدر تتزود وتنمو به أصولها المعرفية.[1]

2.1.3. *مفهوم رأس المال الفكري*

في التسعينات كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الاعمال، حيث حاولوا العثور على طرق لحسابه وتثمينه وجعله جزءا من الميزانية، واتضح على الرغم من كثرة البحوث حول ذلك أنه من الصعب جدا من الناحية العملية قياس رأس المال الفكري، لذى إختفى الإهتمام به. ولكن سرعان ما ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم بناء إدارة المعرفة عليه.[2]

والقيمة الحقيقية للمكتبة تكمن في رأسمالها الفكري أو أصولها المعنوية، وفي مصطلح Intellectual capital وإختصارا IC نجد أن كلمة " فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين Inter وتعني "بين" وضمنيا تعني العلاقات، و Lectio وتعني "القراءة" و"المعرفة المكتسبة". وعند إضافة كلمة Capital والتي تعني "مجموع"، يتكون مصطلح "رأس المال الفكري" الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية.[3]

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OECD رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لصنفين من الأصول المعنوية للمنظمة: رأس مال البنية التنظيمية Structural

---

(1) HOLSAPPLE,Clyde W.. op.cit.. p. .401.

(2) المفرجي عادل حرحوج، صالح أحمد علي. **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص. 14.

(3) إدفنسون، ليف. الإستثمار في رأس المال الفكري التكاليف والفوائد المحتملة. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. **تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة**. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004. ص. 199.

capital؛ ويشير إلى ملكية الأنظمة والبرامج، شبكات التوزيع، وخطوط الإنتاج. وكذلك رأس المال البشري Human capital. ويتضمّن الموارد البشرية ضمن المنظمة وأيضا الزبائن والموردين. في أغلب الأحيان، مصطلح "رأس المال الفكري " يعتبر مرادف لـ " أصول المعرفة" أو"الأصول المعنوية –غير الملموسة– Intangible Assets " و OECD تعتبر رأس المال الفكري كمجموعة ثانوية من مجموع أصول المعرفة وهذه الدراسة تتبنى نفس المنظور.[1]

3.1.3. تحديات تقييم أصول المعرفة

التحديات الأساسية في تقييم أصول المعرفة تعزى إلى خصائص معيّنة في المعرفة الإنسانيّة. وكما هو مذكور في تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية " المعرفة الإنسانية غير ملموسة، غير مملوكة، ليست قابل للقياس مباشرة. ولا تشملها الاتفاقيات التي توجّه المعاملات والصفقات المالية ". والمثير للانتباه أن هذه التحديات جاءت معاكسة جزئيا، لتعريف الأصول بخصائصها الثلاثة؛ " يجب أن تكون موردا إقتصاديا، المورد يجب أن يخصع لسيطر مالكه، وكلفته في وقت الإمتلاك يجب أن تكون قابل للقياس بموضوعية".[2]

بالرغم من أن هناك عدّة طرق متوفر لتقييم أصول المعرفة، إلا أن بعض الطرق أفضل من الآخرى، وهذا يعتمد على أهداف التقييم، ومحكوم بإلتزام الإدارة بهذا التقييم، ومحدّد بسهولة الوصول إلى المعلومات، والوقت المتوفر، ومستوى المصداقية المطلوب في النتائج. وللمستوى والموقع الإداري للمشرف على التقييم تأثير على مدى تقبل إدارة المكتبة للنتائج، ودرجة الثقة والمصداقية، كما يحدد مستوى إلتزامها بتطبيق التوصيات. فإذا تولى الإشراف على العملية أحد أفراد الإدارة العليا كمدير المكتبة أو أحد رؤساء المصالح ذوى الرأي المسموع؛ فإن عملية التقييم ستجد تقبلا كبيرا وتفاعلا حتى من طرف المبحوثين أثناء

---

(1) ARIELY, Gil. Intellectual capital and knowledge management. In : SCHWARTZ, David . **Encyclopedia of knowledge management**. london: Idea Group Reference, 2006. p.288.

(2) Department of Economic and Social Affairs. **Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society**. New York: United Nations, 2003. P.72.

إجابتهم على أداة جمع المعلومات. ثم إن النتائج تكون مقبولة عند صدورها عن اصحاب السلطات العليا، كما أن تطبيق توصياتهم – بل أوامرهم– ستدعمه سلطة المنصب الذي يشغله المشرف على التقييم. وفي المقابل فإن تكليف مشرف من المستويات الإدارية الدنيا يدل على عدم إهتمام إدارة المكتبة بهذه العملية، مما سيشكل صعوبات للمشرف على التقييم في جميع مراحل العملية. وعلى عكس السابق فهو ملزم بتقديم تبريرات وإيضاحات للإدارة العليا حول كل صغيرة وكبيرة يقوم بها.

وفقا لما سبق، يواجه تقييم أصول المعرفة مشاكل نظرية وعملية التي من الضّروري أن تعالج بالدراسة، وهناك حاجة ضرورية لتقييم صلاحية نماذج التقييم الحالية، وتحليلها والمقارنة بينها. لنكشف عن قوتها وحدودها في مجال التقييم، كما أن مثل هذا التحليل سيساعد أيضا في التقرير أي من النماذج قد يكيّف لتلبية خصوصيات المنظمات غير الربحية؛ وحصرا المكتبات الجامعية. فمراجعة نماذج تقييم أصول المعرفة المستعملة من قبل المنظمات الإقتصادية الربحية يمكن أن تزوّدنا بملاحظات إضافية لتحسين نموذج يتناسب مع المكتبات الجامعية. كما يمكن أن تساعد أيضا في تقدير التحديات التي يجب أن تواجه لتحقيق تحسينات على المستوى البعيد من خلال تقديم نماذج تقييم أحدث. [1] وخلال المحور التالي سنحاول تقديم نظرة عامّة عن عملية التقييم ومراحلها وأهم نماذج التقييم وأكثرها شعبية ثم تقديم نموذج لتقييم أصول المعرفة في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات.

وعلى أية حال فأي محاولة تقييم لأصول المعرفة بالمكتبات ستكون أفضل من عدم الإهتمام بواحد من أهم الأصول، التي أصبح من الضّروري إدارتها بثبات وبشكل كفوء، لتسخير قيمتها لتعظيم مواطن قوة المكتبة وكذا تحسين أدائها وخدماتها. [2]

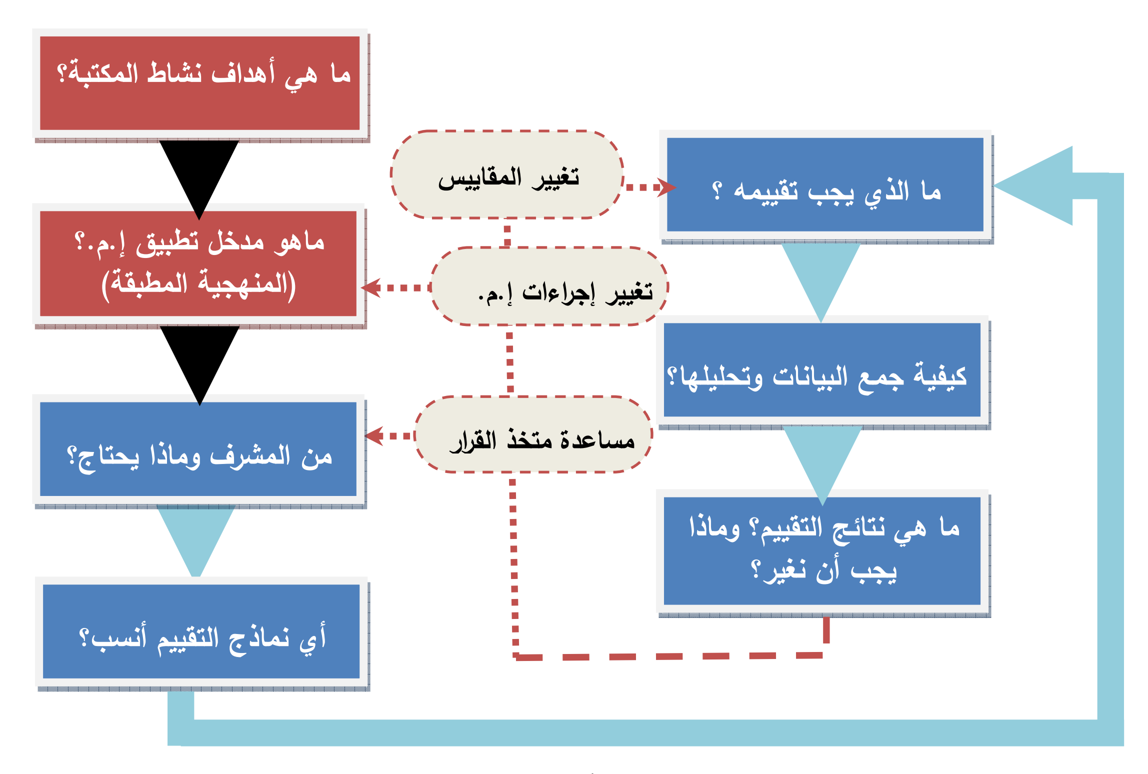
---

(1) MALHOTRA, Yogesh. Op.Cit.. P.1.

(2) ABEYSEKERA, Indra. A Framework To Audit Intellectual Capital. **Journal of Knowledge Management Practice**. **[Online]** , Available at:<http\\:www.tlainc.com/articl25.htm > (09 Jul 2007)

2.3. خطوات تقييم أصول المعرفة

إنّ عملية التقييم متكوّنة من عدّة خطوات تمكننا من أن نميّز وبوضوح ما الذي يجب أن يقيم؟ وكيف نقيمه؟ وكيف نطبق إجراءات التقييم؟ وقد تم توضيح هذه العملية في الشكل التالي كسلسلة من الأسئلة التي تساعدنا في إتخاذ قرارات تعريف، إختيار، وإستعمال نموذج التقييم.



شكل : خطوات تقييم أصول المعرفة

المصدر: The Department Of Navy. Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives, 2001. [Online], Available on : < http://www.don- imit.navy.mil >

فبالنسبة للخطوة الأولى فيجب تحديد نشاطات المكتبة والأهداف المرجوة منها أي توصيف الوضع الراهن للمكتبة، والمحور الأساسي الذي تسير عليه خدمات المكتبة، والإستراتيجية المتبعة لتحقق رسالة المكتبة، لأن أي مشروع لإدارة المعرفة يجب أن يتوافق وإستراتيجية المكتبة ويكون جزءا أساسيا منها. وقد سبق التطرق لهذه العناصر في الفصل الثاني من خلال التعريف برسالة المكتبة وأقسامها وخدماتها. أما فيما يخص المرحلة الثانية والمتعلقة باختيار مدخل تطبيق إدارة المعرفة فقد سبق تفصيل هذه المداخل أو طرق التطبيق في مجالات تطبيق إدارة المعرفة* بالمكتبات الجامعية. وبما أنه سبق التطرق للخطوتين الأولى والثانية، فهذا المحور سنعالج فيه باقي الخطوات.

1.2.3. تحديد المشرف وجمهور المبحوثين.

إنّ الخطوة الفعلية في عملية التقييم تبدأ بتحديد المعنيين بأداة التقييم، فيمكن أن يكون بطل– أو صاحب فكرة – مشروع إدارة المعرفة، المكتبيون، الإدريون، الشركاء، المستفيدين، السلطة الوصية،... أو آخرين. وأحسن تقنية هي إعداد قائمة تضم كل المبحوثين المحتملين التي تشملهم الدراسة. على أن لا تتضمّن عددا كبير أو تشكيلة واسعة من المبحوثين بحيث يكون من الصعب تلبية كل احتياجاتهم. لأن الجزء الرئيسي من تحديد أهداف نشاط المكتبة ومدخل إدارة المعرفة – الخطوات السابقة – هو تركيز مشروع إدارة المعرفة على متطلبات تنظيمية معيّنة. (1)

وهذه العملية تحتاج منا إلى تعيين المشرفين الأساسيين على عملية التقييم. وعلى المشرفين تحديد أهم الأسئلة التي ستواجههم والقرارات التي سيعتمدون عليها، في ضبط

---

* أنظر: 1.3.2. مجالات تطبيق إدارة المعرفة. ص.65.

(1) The Department Of Navy. **Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives,** 2001. **[Online]** , Available at:< http://www.don- imit.navy.mil > (09 Jul 2007)

وتحديد المعلومات المطلوب تحصيلها من أداة التقيّيم. فقد يريدون تحديد واقع قيمة أصول المعرفة بالنسبة للمكتبة، أو كيف سيزيد نظام إدارة المعرفة في تفعيل التشارك بالمعرفة وإستعمالها ثانية؟ أو أي غرض آخر. والمقاييس عموما يجب أن تكيّف حسب الحاجة. (1)

والطبيعة الأكاديمية للدراسة التي بين أيدينا تحدد المشرف على جميع إجراءات الدراسة وهو الطالب نفسه. أما عن جمهور المبحوثين؛ فعند أول تقييم عادة ما نسعى لتحديد حالة أصول المعرفة بالمكتبة ومدى جاهزية أفرادها وبنيتها التنظيمية لتبني مبادئ إدارة المعرفة. ولهذا الغرض تم تحديد المكتبيين والإداريين ليشملهم التقييم، ولكن ظهرت مجموعة أخرى يمكن أن تستفيد المكتبة من معرفتها؛ إذا ما أحسنت استغلال مواقعهم، وهم أعوان الإعارة والاستقبال، الذين يصرفون الكثير من الوقت في التعامل المباشر مع المستفيدين بحكم مواقعهم الحساسة *، فهم يمثلون واجهة المكتبة وهم قادرون على بناء علاقات جيدة مع المستفيدين، مما يزيد في الحاجة إلى ضمهم لبرنامج إدارة المعرفة وبالتالي إدراجهم مع مجتمع المبحوثين. بالإضافة إلى هذه الفئة، لفت انتباهنا وجود طلبة متربصين من قسم علم المكتبات بالمكتبة؛ والذين من شأنهم أن يقدموا لنا معلومات عن الممارسات الفعلية بالمكتبة وسلوكات فريق العمل من خلال إحتكاكهم بهم خلال فترة التربص، ولا سيما أنهم تنقلوا عبر كافة الأقسام. ومن ثم نستطيع المقارنة بين ما يرويه العاملون وما لمسه المتربصون في عين المكان.

---

(1) The Department Of Navy. Op.cit.

* أنظر 1.2.1. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة الجامعية. ص. 31.

2.2.3. إختيار نموذج التقييم.

النموذج التصوري يساعد على ضمان تماشي المقاييس مع أهداف مشروع إدارة المعرفة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وجاء في دراسة حول أفضل الممارسات الخاصة بمقاييس الأداء في المنظمات ذات الأداء العالي والتي قدمها مكتب الأداء القومي الأمريكي، النتيجة التالية: [1]

" يطلب تصميم نموذج تصوري عند تقييم الأداء. وكلّ منظمة تحتاج إلى نموذج واضح يكون مفهوما عند كل المستويات الإدارية للمنظمة ويدعم أهدافها الإستراتيجية."

والنموذج التصوري يعتبر الطريقة الأكثر استخداما لتمثيل الإجراءات فهو أكثر إفادة من مجرّد تسجيلها في قائمة. فالنموذج يبين كيف تساهم النشاطات في تحقيق الأهداف، وآلية تحقيّقها، ويبين السبب الجوهري لتنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

وهناك عدّة طرق لبناء النماذج التصورية. وأفضل إختيار يتعلق أساسا بمدى فعالية النموذج بالنسبة لفريق العمل، ويظهر ذلك من خلال:

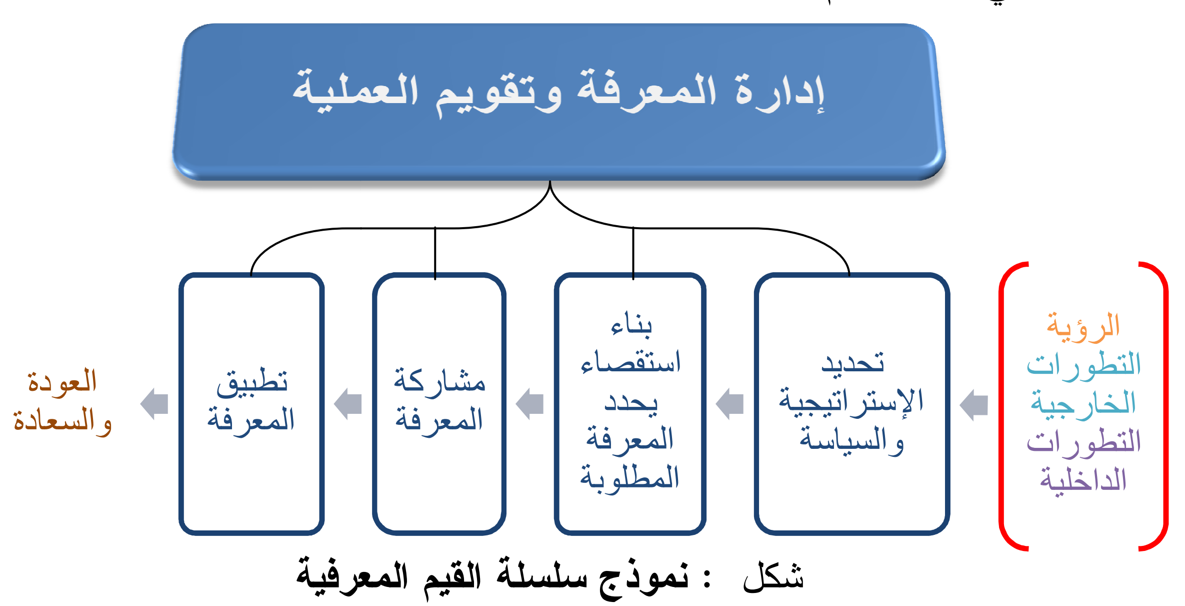
- فهم المطلوب تقييمه؛
- العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والتقييم؛
- أهداف كل نشاط.

وفي ما يلي عرض لبعض النماذج المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة.

(1) The Department Of Navy. Op.cit.

أولا: نموذج سلسلة القيم المعرفية

يرى كل من بوتس BOTS وبروجين BRUIJIN أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعّالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم: (1)



شكل : **نموذج سلسلة القيم المعرفية**

المصدر: البيلاوي حسن حسين.المرجع السابق. ص. 143

يقدم هذا النموذج المراحل التي تمر عليها عملية تطبيق المعرفة داخل المكتبة، بداية بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمكتبة وتحديد أهداف المكتبة ورسالتها؛ من خلال تعريف رؤيتها، ثم تحديد العمليات والنشاطات القائمة بالمكتبة؛ عبر تحليل سياستها وإستراتيجيتها. وبناءا على ذلك تحدد المسارات التي يجب أن توضع فيها إدارة المعرفة قيد التطبيق، كما تحدد ماهية المعرفة التي تحتاجها المكتبة. ثم تجمع وتنظم ومن ثم تتاح للجميع للتشارك بها، مع الحرص على تطبيقها وإستخدامها؛ لان التطبيق هو مفتاح النجاح والسعادة للمكتبة.

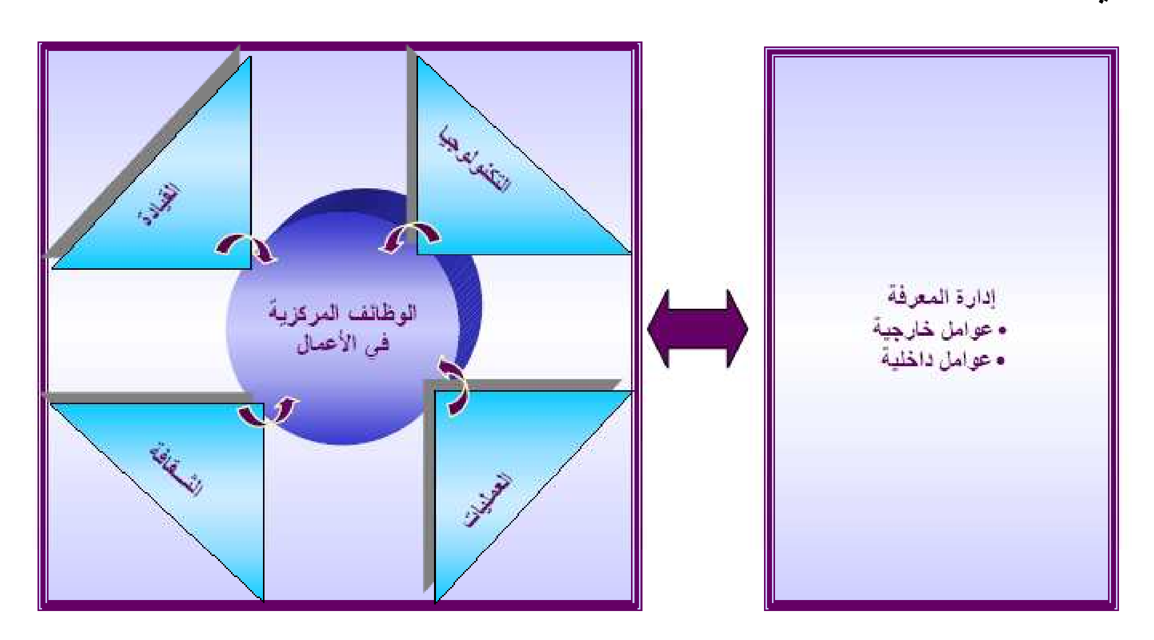
---

(1) البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم. المرجع السابق. ص. 143.

وهـذه المراحـل هـي حلقـة تتكـر نشـاطاتها بإسـتمرار ويصـحبها التقيـيم والتعـديل. وفـي هـذا النموذج تطابق كبير مع الخطوات الموضحة في الشكل4.

ثانيا: نموذج إسكوا ESCW

النموذج خاص بدراسة قامت بها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا Economic and Social Commission for Western Asia، قصد تقدير جاهزية المؤسسات في المنطقة لبناء نظام إدارة المعرفة. ويبين النموذج في جانبه الأيسر مختلف العوامل ذات الأثر في إدارة المعرفة، وفي الوظائف المركزية في الأعمال، وفي كيفية اتخاذ القرارات، بينما يمثل الجانب الأيمن إدارة المعرفة الرسمية، وهي تشمل عوامل خارجية مثل تيسّر البنية الأساسية أو جاهزية مناسبة لتشارك المعرفة، وعوامل داخلية مثل صعوبة تشارك المعرفة المركزية عندما تكون ضمنية.(1)



شكل : نموذج العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة والوظائف المركزية للأعمال.

المصدر: الإسكوا. منهجية إدارة المعرفة. ص. 55.

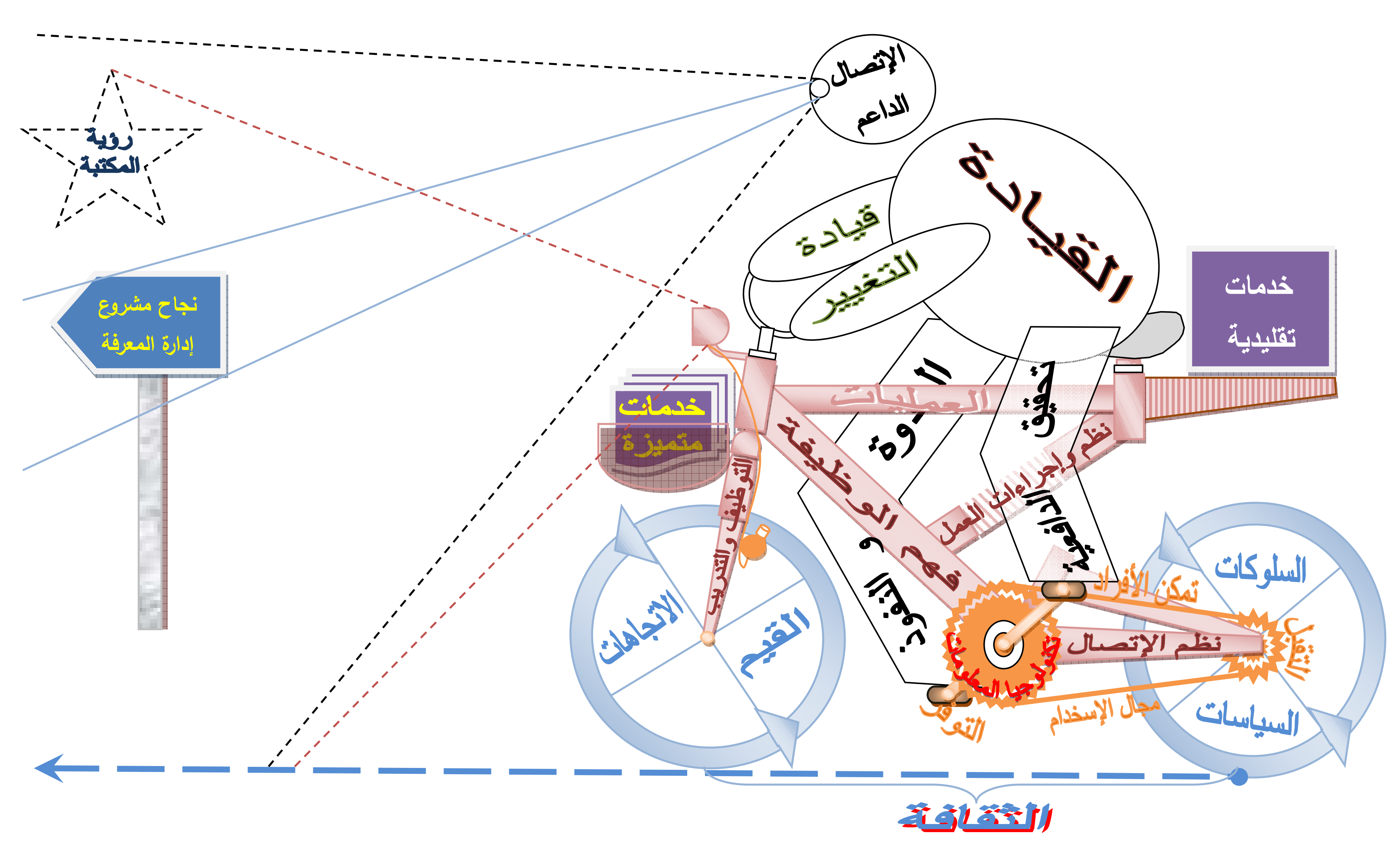
---

(1) الإسكوا. **منهجية إدارة المعرفة**. نيويورك: الأمم المتحدة، 2004. ص. 55.

ثالثا: نموذج إستعداد المكتبات لإدارة المعرفة

إن النموذج المقدم في هذه الدراسة يبين الممكنات الأساسية المؤثرة على نجاح مبادرات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية؛ وهي: *القيادة التنظيمية*، *الثقافة التنظيمية*، *والبنية التنظيمية* والتي تشمل *العمليات التنظيمية* وكذا *تكنولوجيا المعلومات*. فإذا توفرت في هذه العناصر خصائص وصفات تدعم وتثمّن مشاركة وتبادل المعرفة، فستقود المكتبة إلى النجاح في سباق تطبيق إدارة المعرفة كما يقود سائق الدراجة دراجته إلى الفوز. والنموذج الذي بين أيدينا ينطلق من هذه الرؤية الديناميكية التي تصور المكتبة كدراجة؛ فقيادة المكتبة هي سائق الدراجة، العمليات التنظيمية تمثل هيكل الدراجة، الثقافة التنظيمية تمثل عجلتي الدراجة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل تجهيزات نقل الحركة في الدراجة. وأساس نجاح المكتبة في تطبيق إدارة المعرفة يرجع إلى مدى تفاعل هذه العناصر وتكاملها مع بعضها.

إن المبادرات والمشاريع الناجحة هي التي تتبناها وتدعمها قيادة المكتبة؛ التي تعتبر الموجه الأساسي لباقي العناصر والمنسق بينها. فامتلاك القائدة لحس ورؤية ثاقبين داخل المكتبة وخارجها – المكتسبان من خلال الاتصال الداعم– يمكنه من امتلاك القوة والنفوذ داخل المكتبة، فيسهل عليه تحريك الآخرين ودفعهم نحو التطوّر والتغيير من اجل تقديم خدمات متميزة ولاسيما إن كان يسعى للسير في درب إدارة المعرفة. فمهمة القائد الأساسية هي التأثير في ثقافة العاملين بالمكتبة، وتوجيهها نحو تبني روح التشارك، التعلم، الإبداع،... ثم تضمين هذه المفاهيم في قيمهم الشخصية وتوجهاتهم، وصولا إلى تحقيقها في ممارساتهم اليومية لتصبح جزءا من سياسات التنظيمية للمكتبة. والمفتاح الاساسي لتحقيق ذلك هو تكييف قيادة المكتبة للعمليات التنظيمية بها، إنطلاقا من التوظيف والتكوين الفعال، ثم رفع الفهم والوعي بالوظيفة لدى العاملين، مع تفعيل نظم الإتصال بينهم، وضمان مجال من الحرية والمرونة في نظم وإجراءات العمل، كل ذلك بهدف توفير بيئة داعمة للتشارك المعرفي، مشجعة للعمل الجماعي. وتوفير تكنولوجيا المعلومات والإتصال يساعد في تفاعل العاملين مع بعضهم ويحسن أدائهم العام، إذا ما تقبلوها وتحكموا فيها ثم احسنوا توظيفها. وفي النموذج التالي حاولنا إسقاط هذه العلاقات على دراجة هوائية.



شكل : نموذج ممكنات إستعداد المكتبات لتطبيق إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالب

3.2.3. تحديد مؤشرات أداة التقييم

إن الخاصية الأكثر أهمية في عملية التقييم هي تناسب وترابط العملية مع مراحل نضج مشروع إدارة المعرفة. وهذا ما جاءت به توصيات مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي American Productivity & Quality Center (APQC) حيث نشر في 2001، نتائج دراسة على القياس من أجل إدارة المعرفة Measurement for Knowledge Management التي تناقش اختلاف مؤشرات التقييم عبر دورة حياة المشاريع: قبل التخطيط pre-planning ، البدء-start-up، المشروع التجريبي pilot project، النمو والتوسّع growth and expansion. (1)

وبما أن إدارة المعرفة كأسلوب ومنهج علمي غير معتمد في مكتبة د. أحمد عروة الجامعية وعلى إعتبار أن هذه الدراسة تصنف ضمن مرحلة قبل التخطيط لمشروع إدارة المعرفة فهي دراسة لمدى جاهزية وإستعداد المكتبة. لذى يجب التركيز على المؤشرات التي تتحسس وجود الخصائص والصفات الواجب توفرها في ممكنات إدارة المعرفة الموضحة في النموذج السابق.

وبناءا على صعوبة تقييم أصول المعرفة، فنحتاج إلى عرض بعض أدوات التقييم التي تبنتها المنظمات ومن ثم إختيار توليفة من المؤشرات التي تناسب دراستنا، ومن هذه الأدوات :

أولا: أداة تقييم إدارة المعرفة The Knowledge Management Assessment Tool

طوّرت KMAT من طرف APQC بالتعاون مع Arthur Andersen سنة 1995 لمساعدة المنظمات على التقييم الذاتي ومعرفة أين تكمن نقاط قوتها وضعفها في مجال إدارة معرفة. وتضم 24 عبارة موزعة على خمسة محاور: العمليات؛ القيادة؛ الثقافة؛ التكنولوجيا؛ والقياس. ومتبوعة بسلم تقييم بسيط من خمس مستويات. أعتمد فيها على المؤشرات التالية: (2)

---

(1) The Department Of Navy. OP. CIT.

(2) AOK. The Knowledge Management Assessment Tool. **The Association of Knowledge work**. [Online], Available at: < http://www.kwork.org/White_Papers/kmat.html> (09 Jul 2007)

أولا: العمليـة Process: تغطيـة فجـوات المعرفـة، آليـة جمـع معلومـات، البحـث عن الأفكار، عملية تحويل أفضل الممارسات، تقييم وتحويل المعرفة الضمنية عبر المنظمة.

ثّانيـا. القيـادة Leadership: المعرفـة وإستراتيجية المنظمـة، فهم المنظمـة لأصـول معرفتهـا، دعم التعلم، تحفيز الأفراد.

ثالثـا. الثقافة Culture: مشـاركة المعرفـة، الانفتـاح والثقة، قيمـة الزبـون، الرغبـة فـي الإبـداع والتعلّم، التعلّم الذاتي.

رّابعـا. التكنولوجيا Technology: التواصـل الـداخلي والخـارجي، ذاكـرة المنظمـة، التقـرب من المستفيد، تطوير قدرات الأفراد، دعم التعاون، أنظمة المعلومات المتكاملة والذكية.

خامســا. القيـاس Measurement: ربـط المعرفـة بالنتـائج الماليـة، تطـوير مؤشـرات إدارة المعرفة، المؤشرات المالية وغير المالية، مصادر المعرفة.

ثانيا: شاشة الأصول غير الملموسة Intangible Assets Monitor

إبتكـر هـذه الأداة Karl-Erik Sveiby، وطبقـا لمـا يقولـه فـإن الأصـول المعنويـة تتـألف مـن البنيـة الخارجيـة والبنيـة الداخليـة والكفـاءات.[1] واسـتنادا إلـى طريقـة بطاقـة النتـائج، وباعتمـاد مجموعـة مختلفـة مـن عناصـر أصـول المعرفـة؛ فهـي تقـدم وتعـرض مؤشـرات، كمـا تشـمل عناصر لأصول المعرفة قد لا تكون معرّفة في بعض المنظمات، وذلك ما يميز هذه الأداة التـي يمكـن أن تزوّدنـا بتحليلات أكثـر شـمولية عن أصـول المعرفـة فـي المكتبـة وعـن فعاليـة الأداء، بدقة كبير، وبمؤشرات كمية ونوعية. غير أن البيانات والمعلومات الكثيرة التي تقدمها قد لا تكون فعالة في حالة إحتجنا إلى تحليل سريع. ومؤشرات الأداة مبينة في الشكل التالي:

---

(1) SVEIBY, Karl-Erik. The Intangible Assets Monitor. **Karl-Erik Sveiby. [Online]**, Available at: < http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.htm> (04 Sep 2007)

	القيمة السوقية			
	الأصول المادية	الأصول المعنوية		
		مؤشرات البنية الخارجية	مؤشرات البنية الداخلية	مؤشرات الكفاءات
مؤشرات النمو		✓ النمو العضوي	✓ الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات. ✓ الإستثمار في البنية الداخلية .	✓ كشاف الكفاءات. ✓ عدد السنوات في المهنة. ✓ مستوى التعليم. ✓ عائدات الكفاءات.
مؤشرات الإبداع		✓ تحسّين صورة المنظمة للزبائن ✓ المبيعات إلى الزبائن الجدّد	✓ تحسّن المنظمة للزبائن. ✓ نسبة المنتجات الجديدة / خدمات. ✓ العمليات الجديدة المطبّقة.	✓ تحسين الكفاءات للزبائن. ✓ تكاليف التعليم والتدريب. ✓ التنويع.
مؤشرات الفعالية		✓ الربح بالنسبة لكلّ زبون ✓ المبيعات بالنسبة لكلّ زبون ✓ كشاف الفوز والخسارة	✓ نسبة موظفي الدعم.	✓ نسبة المتخصصين ✓ ضريبة شراء السلع لكلّ عامل. ✓ ضريبة شراء سلع لكل متخصص. ✓ الربح لكلّ عامل. ✓ الربح لكلّ متخصص.
مؤشرات الإستقرار		✓ كشاف رضا الزبائن. ✓ نسبة الزبائن الكبار. ✓ عمر البنية. ✓ نسبة الزبائن الفعليين. ✓ تردد(تكرار) الطلبات المكررة.	✓ كشاف القيم المواقف ✓ عمر المنظمة. ✓ عائدات موظفي دعم.	✓ *عائدات المتخصصين.* ✓ الأقدمية.

شكل : شاشة الأصول المعنوية

المصدر: SVEIBY, Karl-Erik. The Intangible Assets Monitor. Op.cit.

ثالثا: أداة تقييم إستعداد المكتبات الجامعية لإدارة المعرفة

إن أداة التقييم تعد ركنا أساسيا من أركان نجاح عملية التقييم، ودقة ضبط مؤشراتها – بما يحقق أهداف عملية التقييم– يعد مفتاح نجاح الأداة. وبما أن دراستنا ترمي إلى تحديد مدى جاهزية وإستعداد المكتبات الجامعية لتبني إدارة المعرفة. وبوصف أدق تتحسس وجود بعض المؤشرات، التي تدل على توفر مواصفات وخصائص في أصول المعرفة –ممكنات المعرفة– بمكتبة د. أحمد عروة؛ من شأنها تفعيل إدارة المعرفة، إذا ما أحسن تحديد نقاط القوة وإستغلالها، وتعريف نقاط الضعف ومعالجتها. وهذا هو الهدف الأساسي لهذه الأداة.

ولهذا الغرض إعتمدنا 40 مؤشرا موزعة على 16 معيارا تمثل أربع ممكنات أساسية هي محاور أداة التقييم: القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، العمليات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

والجدول التالي يوضح مؤشرات كل محور.

جدول : مؤشرات نموذج تقييم الإستعداد لإدارة المعرفة

الممكن	المعيار	المؤشر	الممكن	المعيار	المؤشر
القيادة التنظيمية	الإتصال المؤيد والداعم	رسالة المكتبة	العمليات التنظيمية	التوظيف والتدريب	التوظيف
		الإصغاء الفعال			التدريب
		التوجيه والاستشارة		الوعي الوظيفي	وضوح الأهداف
	كسب القوة والنفوذ	المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات			إحتياجات المستفيدين
		القائد القدوة			فهم معايير الأداء
		تفويض السلطة		نظم الإتصال	الإتصال غير الرسمي
	تحقيق الدافعية للآخرين	تشجيع التشارك			خرائط المعرفة
		دعم الإبداع والتعلم		نظم وإجراءات العمل	تصميم وتنفيذ العمليات
	قيادة التغيير	التجديد			مرونة الإجراءات
		مسايرة عجلة التطور			تبسيط الإجراءات

مؤشرات نموذج تقييم الإستعداد لإدارة المعرفة (تابع)

الممكن	المعيار	المؤشر	الممكن	المعيار	المؤشر
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	التعلّم	تكنولوجيا المعلومات والإتصال	تقبل ت.م.	تدفق المعلومات
		الثقة			شبكات الاتصالات
		الولاء		البنية التكنولوجية	الحواسيب
	الإتجاهات التنظيمية	الإنتماء			الشبكة المحلية
		روح الفريق			الإنترنيت
	السلوكات التنظيمية	المبادرة		التحكم في ت.م.إ	الحاسوب
		التنوع			الإنترنيت
	السياسات التنظيمية	العدالة			البريد الإلكتروني
		التقدير		التعلم الذاتي بالإنترنيت	التعاون الإفتراضي
		التعلم من الأخطاء			التعلم عن بعد

المصدر: إعداد الطالب

4.2.3. *إجراءات جمع وتحليل البيانات.*

بعد تحديد المؤشرات التي ستستخدم في عملية التقييم، يجب أيضا تحديد إجراءات عملية جمع البيانات. فالعنصر المهم هو بناء نظام لجمع المعلومات، وذلك يقتضي تحديد العمق الكافي للمعلومات قصد فهم المكتبة، وماهية المعلومات المطلوبة وطريقة التقييم التي تمكّننا من إجراء التغييرات.

عند تقييم الأنظمة الآلية من السهل الوصول إلى البيانات التي يقدمها النظام نفسه، مثل الأدوات التي تقيس عدد زيارات مواقع الويب أو مدة الانتظار لاسترجاع بيانات النظام... وعلى العموم فإن الأنظمة الآلية كثيرا ما تزودنا ببيانات وإحصائيات قيّمة حول أداء النظام، بحسب ما صممت لتقديمه. أما في حالة تقييم مخرجات النظام (الخدمات)، قد نعتمد على الحسابات اليدوية، التوقعات، أو المسوح الاستطلاعية، حيث تعتبر مصدر لبيانات حساسة؛

لأنها تقيم التصوّرات وردود الأفعال. أين يمكن التعبير عنها كميا. [1]

توجد عدة تقنيات يُمكن أَن تكون مفيدة في جمع البيانات نذكر البعض منها؛ مع توضيح كيف استخدمناها في معالجة موضوع الدراسة. وقد استخدمنا كل من الإستبيان والمقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات، ونوضّح ذلك فيما يلي:

أولا: الإستبيان

استقصاء يطلب من المبحوثين الإجابة على عبارات مستعملا سلم ليكيرت LIKART الخماسي (1−5). وتفيد بيانات المسوح الاستطلاعية في تحصيل وتلخيص معلومات نوعية مثل التعليقات والوقائع. ويمكن أن يجرى الاستبيان من خلال لقاء شخصي، بالهاتف، أو في الشكل المكتوب. هذه التي يمكن أن ترسل بالبريد، البريد الإلكتروني، أَو تعرض على موقع ويب. والواقع أثبت أن المسوح الاستطلاعية إضافة إلى كونها تجمع معلومات مفيدة في البحوث، فهي تساعد على تعليم المبحوثين أيضا برفع وعيهم بشأن القضايا الرئيسية أَو عوامل النجاح المتعلقة بموضوع البحث.

وللاستفادة من هذه الأداة تم تصميم وتطوير نموذج استبيان لتقييم استعداد المكتبة لتبني إدارة المعرفة وهو نموذج هجين من نماذج أخرى، مصمم ليتناسب مع طبيعة المكتبات الجامعية؛ باعتبارها منظمة خدماتية، غير ربحية. ويتكون هذا النموذج من خمسة محاور تمثل ممكنات إدارة المعرفة وخصَّ كل ممكِّن أو محور بعشر مؤشرات معبر عنها بعبارات متبوعة بسلم تقييم ليكيرت الخماسي المتدرج من الموافقة بشدة على العبارة وصولاً إلى المعارضة بشدة، ولمرونة أكبر للأداة أَتْبَعنا العبارات في آخر كل محور بسؤال مفتوح، عدا محور القيادة الذي أتبعناه بجدول خاص بصفات القيادة ضمَّ ثلاث ثنائيات مترادفة.

---

(1) The Department Of Navy. Op.cit.

فجاءت محاور الاستمارة كالتالي:

- **بطاقة تعريفية بالمبحوث:** تحدد المتغيرات الشخصية **و**الوظيفة وخبرة ومؤهلات المبحوثين.

- **محور القيادة التنظيمية :** مكون من 10 عبارات تفحص صفات قيادة المكتبة وقدرتهم على التأثير في العاملين، وعلى نشر رسالة المكتبة بينهم وزرع الثقة بين مستويات الإدارة

- **محور الثقافة التنظيمية :** مكون من 10 عبارات تفحص مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم العلاقات بين العاملين بالمكتبة، والسلوك العام بالمكتبة. الذي ترتبط به طريقة ممارسة النشاطات المكتبية.

- **محور العمليات التنظيمية:** مكون من 10 عبارات تفحص النسق الاتصالي بين مستويات الإدارة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي، وما يرتبط به من طبيعة تصميم وتنفيذ العمليات التي تتم على مستوى المكتبة، ومن سياسات وتوظيف وتدريب وإجراءات ونظم الحوافز...

- **محور تكنولوجيا المعلومات:** يقع ضمن 10 عبارات تفحص مدى توفر وإستخدام العاملين للوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في البحث وجمع وإعداد المعلومات وتوصيلها بين الأجهزة والأشخاص والمكتبات،...والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم.

وللتأكد من صدق اداة الدراسة تم عرض الإستمارة على أربعة محكمين من المهتمين بإدارة المعرفة في مجال المكتبات وطلب منهم تحديد مدى شمولية الإستمارة لممكنات إدارة المعرفة، والصحة العلمية لعباراتها ودرجة ارتباط كل مؤشر بالمجال الذي أدرج تحته، وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها، والصحة اللغوية للفقرات وصلاحية المقياس للتطبيق، وبناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل الإستمارة.

وتمت تجربة الإستمارة على 03 عاملين، بينت تداخل بعض عبارات البيانات الشخصية، وإتساع الإجابة على الاسئلة المفتوحة المدرجة في آخر كل محور، مما دفعنا لإضافة أمثلة لتضييق حدود الإجابة على الأسئلة المفتوحة وتوحيد المصطلحات ضمن البيانات الشخصية.

وقد تم التحقق من ثبات الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (31) عامل بالمكتبة، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ الفا) لتقدير درجة التجانس وانسجام محاور الإستمارة والدرجة الكلية لها والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول : معاملات الثبات لمحاور الإستمارة حسب معادلة ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة الفا
1	القيادة التنظيمية	10	0.54
2	الثقافة التنظيمية	10	0.59
3	العمليات التنظيمية	10	0.75
4	تكنولوجيا المعلومات	10	0.69
#	الدرجة الكلية للإستمارة	40	0.79

وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذه الاستمارة مناسبة وتفي بالغرض في تحقيق أهداف الدراسة.

وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5−1=4) ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، لتسهيل التحليل والحصول على تفسير دقيق ومعبر

من خلال تحديد المجال الذي يقع فيه المتوسط الحسابي. وهذا عرض لطول الخلايا والتفسير الموافق لها:

جدول : تفسير مجالات إستجابات المبحوثين

المجال	التعليق	التفسير
[01- 1.8]	أعارض بشدة	سيئ
]1.8- 2.6]	معارض	ضعيف
]2.6- 3.4]	ربما	متوسط
] 3.4-4.2]	موافق	حسن
]4.2- 05]	أوافق بشدة	جيد

ثانيا: المقابلة

إجراء المقابلة مع المبحوثين يمكن أن يتم بشكل منفرد أو ضمن مجموعة أفراد مكونين ورشة عمل؛ لتقديم الآراء والوصول إلى الإجماع على توجه واحد. وأفضلية الاختيار ترجع إلى طبيعة المبحوثين وعلاقاتهم، الثقافة التنظيمية، المعلومات المطلوبة، وفرصة توفرهم في نفس الوقت ونفس المكان.

نظرا لما تتيحه هذه الأداة من ايجابيات لجمع كم هائل من المعلومات حول موضوع الدراسة فقد وجدنا أنه من الضروري الاعتماد عليها بدرجة ثانية وهذا بغية إثراء وتدعيم البحث بالبيانات والمعلومات التي يتعذر الوصول إليها وتحصيلها عن طريق استمارة الاستبانة، ولقد شمل اختيارنا مدير المكتبة ومهندس الإعلام الآلي بهدف إجراء مقابلة معهما، وطرح أسئلة تأتي في مجملها للوقوف على واقع تسيير المكتبة ومدى وضوح مفهوم إدارة المعرفة عندهم والإمكانيات التقنية التي تتوفر عليها المكتبة.

وبعض هذه المعلومات لا تستطيع محاور استمارة الإستبيان تغطيتها، وقصد تحصيل معلومات تتعلق بمنهجية أو الأسلوب الإداري لتسيير المكتبة وتحديد مستوى استيعابهم

لمفهوم إدارة المعرفة وكذا الإمكانيات التقنية التي تتوفر عليها المكتبة. فبالنسبة لمهندس الإعلام الآلي فقد تمت المقابلة في ظروف جيدة، وتمكّنّا من تحديد إمكانيات المكتبة الحالية في ما يخص نظام المعلومات المعمول به في المكتبة، وطبيعة التجهيزات والبرمجيات المستخدمة وكذا حدود الشبكة المحلية وشبكة الإنترنيت، كما إستشرفنا معه آفاقها خلال السنوات القليلة المقبلة. وأما فيما يخص مدير المكتبة فكان إجراء المقابلة معه صعب فبعد ثلاث لقاءات قصيرة متفرقة تم تحديد بعض سماته العامة، ولم تطرح عليه جميع أسئلة استمارة المقابلة؛ ويرجع ذلك إلى أن فترة البحث تزامنت مع إجراءات استقالته – أو إقالته – من المنصب. ولقد بقي الأمر مبهم لتحفظ الموظفين في المكتبة على سبب ابتعاده عن إدارة المكتبة. المهم أن القرار جاء إثر اجتماع لإدارة الجامعة، ثبت بعده قرار تنحي مدير المكتبة عن إدارتها؛ وتولى المنصب في أوائل جوان 2008 مؤقتا – إلى يومنا هذا – المتصرف الإداري الرئيسي بالمكتبة.

<u>ثالثا: وثائق المنظمة</u>

الوصول إلى وثائق من إدارة المكتبة يمكن أن يسهم بتوفير معلومات دقيقة ومفيدة وخاصة في ما يتعلق بالتنظيمات والتعليمات المكتوبة التي يصعب الوصول إليها عبر الأساليب الأخرى لصعوبة حفظها في أذهان المبحوثين مثل: أهداف المكتبة، إستراتجياتها، أساليب التقييم، المشاكل، ونشاطاتها وإجراءاتها. لكن وثائق مكتبة د. أحمد عروة لم تساعدنا كثيرا لأننا لم نتحصل سوى على وثيقتين إحداهما خاصة بتوزيع نسبي للموظفين حسب طبيعة المناصب الدائمة والمؤقتة. وأخرى خاصة بهيكل المكتبة التنظيمي – علما أنه لا يقدم إلا المصالح الأساسية ولا يضم جميع الأقسام والفروع. أما فيما يتعلق برسالة المكتبة والدليل التعريفي بها فلم نتمكن من الحصول عليه بعذر أنه تحت المراجعة والتعديل وعلمنا من طلبة آخرين أنهم طلبوه منذ بداية سنة 2007 وكانت الحجة نفسها. مما يدفعنا للشك في وجوده أصلا أو أن رسالة المكتبة وإستراتيجيتها وسياستها تعتبر سرية حتى على الباحثين أهل

الاختصاص.

رابعا: الملتقيات

تعتبر الملتقيات إحدى أهم مصادر المعلومات التي يستفاد فيها من تجارب المكتبات والمنظمات الأخرى، خاصة عند تنفيذ مشاريع جديدة أو مبادرات كمبادرات تطبيق إدارة المعرفة التي لم تؤسس بعد طرق ومراحل تطبيقها في أذهان الكثيرين. ومازالت تطرح تحديات وتعتبر موضوع الساعة في كثير من المؤتمرات واللقاءات العلمية. حيث يتم طرح المحاولات والتجارب التي يوقف عند إيجابياتها للإقتداء بها وعند المشاكل التي تواجهها في محاولةٍ لتقديم حلولٍ وتوصياتٍ لتجاوزها.

5.2.3. نتائج عملية التقييم.

وتعد هذه إحدى الخطوات الحرجة في عملية التقييم، بل في كل مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة. فطبيعة إدارة المعرفة المعقّدة والحركية تصعّب عملية وضع خطة في مرحلة قبل تخطيط، والتي سيتم تعديلها لاحقا. وبإستعمال النموذج التصوري لتطبيق إدارة المعرفة، نستطيع توضيح ما يمكننا إكتشافه حول تأثر وإندماج أفراد المكتبة المعنيين بتبني مبادئ إدارة العرفة؛ هل يستعملون المعرفة؟ هل هناك إنفتاح على تشارك المعرفة المفيدة؟ هل هناك أيّ قصص تظهر أن الأفراد أصبحوا أكفأ أو يحلون مشاكلهم بطريقة أسرع بسبب توظيفهم المعرفة؟

فعلى كلّ هذه الأسئلة وباقي المؤشرات، يجب علينا طرح السؤال *لماذا...*؟ حدث أو كان ذلك الرّدّ. وحتى بدون جواب أكيد، فالبحث عن جواب سينتج على الأغلب رؤية وأفكارا ثمينة تساهم في تحديد كيفية تحسين مشروع إدارة المعرفة. وبعد جمع الأفكار والمفاضلة بينها، نستطيع العودة إلى الخطة الأصلية والإفتراضات لرؤية مواضع التغيير إذا ما إحتجنا إليه، كما هو مبّين في شكل 4. ومن الطبيعي أن يتم تعديل بعض الإجراءات. وهي فرصة سانحة لتجميع فريق العمل وتكوين إجماع حول ما يجب أن يغيّر، وكيفية التغيّير، ومتى

نـدخل التغيّيـرات. أيضــا، يجـب أن يحـيّن النمـوذج التصـوري وأدوات التقيـيم للتأكيـد علــى تماشـيها مـع خطـط المراحـل التاليـة لتطبيـق إدارة المعرفـة. ومحتـوى هـذا العنصـر سـيكون موضوع الباب التالي وفيه ندرج تحليل البيانات ومن ثم نقف عند نتائج الدراسة.

الباب الثاني

تقييم أصول المعرفة

لمكتبة د.أحمد عروة الجامعية

" عند نهاية كل يوم فإن أثمن أصول المكتبة تنسل خارج الباب"

الفصل الرابع

القيادة التنظيمية في المكتبات الجامعية

لا يصلح الناس فوضى لا سَراة* لهم	ولا سَراة إذا جُهّالهم سادوا
والبيت لا يبتنى إلا على عمدٍ	ولا عِماد إذا لم تُرسَ أوتادُ

الأفوه الأودي**

---

* السادة، الرؤساء.

** (؟- 54 هـ) صَلاءة بن عمرو بن مالك، من بني أود، شاعر يماني جاهلي، كان سيد قومه وقائدهم في حروبهم وهو أحد الحكماء والشعراء في عصره.

تمهيد

أول ممكنات إدارة المعرفة هي القيادة التنظيمية، والحقيقة أن القيادة غير الإدارة – مع أن معظم مكتباتنا اليوم تدار ولا تقاد–. والفرق بينهما يكمن في الهدف؛ فبينما نركز في الإدارة على تحسين الأداء مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة ونهتم بتحسين الحاضر (حل المشكلات، إتقان الأداء، الاهتمام بالتعليمات واستعمال السلطة)، فنجد في المقابل القيادة التركيز فيها على الهدف والمستقبل وتركز على العلاقات الإنسانية (تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية، تمارس أسلوب القدوة، التدريب، قضاء الأوقات مع الأتباع والاهتمام بهم كبشر).[1] وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة بمواصفات خاصة، سنحاول في هذا الفصل تحديد سماتها وأدوارها في مبادرات إدارة المعرفة؟ وما علاقتها بباقي الممكنات؟

وبداية، فالقيادة Leadership لغة من "القَوْد: نقيض السَّوْق؛ يقود الدابّة من أمامها ويسوقها من خلفها...والقيادة مصدر القائد"[2]، وفي هذا المعنى اللغوي البسيط عدة إشارات لخصوصيات القيادة:

- مكان القائد المقدمة أين يراه الجميع،
- هو أول من يبدأ السير . العمل والتطبيق . ثم يتبعه الآخرين، فيكون قدوتهم.
- الطواعية لأن الإتّباع يكون بمحض الإرادة، عكس السوق من الخلف بالقوة.
- رقابة أقل على من خلفنا عند القيادة مقارنة بالسوق الذي يتميز بالرقابة التامة.

إن القيادة بصفة عامة وشاملة "عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الجماعة نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة"[3] وفي المكتبة نجد أن القيادة علاقة نشطة تشتمل على طرق للتعامل بين القائد والأتباع، تعرض أنماط معقدة من التفاعل، من

---

(1) السويدان طارق، باشراحيل فيصل عمر. **صناعة القائد**.الرياض: مكتبة جرير،2003. ص.60.

(2) ابن منظور. **لسان العرب**. بيروت: دار صادر،[د.ت.]. مج.3، ص.370.

(3) قوارية، أحمد. **فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي والثقافي**.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2007. ص.35.

خلالها يتم تنسيق الجهود الفردية؛ قصد تحقيق أهداف المكتبة.[1]

وظهر في العديد من المنظمات في الو.م.أ. وفي أوروبا منصب إداري جديدة في هياكلها الوظيفية يسمى قائد المعرفة **K**nowledge **L**eader (KL) أو ظابط المعرفة الرئيس **C**hief **K**nowledge **O**fficer (CKO)، ليتولى قيادة إدارة المعرفة، وفي الحقيقة هي مهمة صعبة تتجاوز في أهميتها مدير الموارد البشرية أو إدارة المعلومات.[2]

ويقصد بـ"***القيادة التنظيمية***" في هذه الدراسة الأفراد الذين يمارسون أهم الوظائف الإدارية في المكتبة ولديهم الصلاحيات والسلطات ويمثلهم مدير المكتبة ورؤساء المصالح.

1.4. سمات الشخصية القيادية

من المفاهيم الشائعة والألفاظ المتداولة في مجال القيادة هي قولنا فلان ذو شخصية قوية وآخر شخصيته ضعيفة وثالث شخصية متذبذبة، كما نطلق الحكم على ألوان أخرى من الشخصية فهناك المؤثر وآخر تابع... وشخصية القائد هي تلك الصفات المميزة له عن غيره، والسمات الفريدة التي يتمتع بها وتجعله محبوبا عند تابعيه. وهي التي تمكن محافظ المكتبة على سبيل المثال أن يؤثر في طرق أداء الأعمال والنشاطات التي تنجز في المكتبة. حيث يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد. وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات اختلف فيها المنظرون فمنهم من يرى أنها "هبة من الله وصفات يفطر عليها المرء منذ مولده، ولا يستطيع بأية حال اكتسابها"،[3] ومنهم من يؤكد عكس ذلك ويعتبرها "مهارات

---

(1) ميدين تيصفا جبيير، شافير بيتر. **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين. عمان: دار الفكر،2005. ص.19.

(2) حجازي، علي هيثم. **إدارة المعرفة: مدخل نظري**. عمان: الأهلية،2005. ص.74.

(3) قوارية، أحمد. **فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007. ص.258.

مكتسبة يستطيع المرء إن يتعلمها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل مستمر ومن أصحاب هذا الاتجاه بيتر دراكر "[1] .

وأما عن تحديد سمات القائد المتميز، فهي موضوع اجتهادي. ولا يوجد اتفاق عليها حتى عند أكبر المهتمين من أهل الاختصاص،"... فمنهم من حددها بأربعة فقط. وأوصلها البعض إلى إثني عشر...، فيما نفا وجودها البعض الآخر ومنهم بيتر دراكر الذي يقول بعدم وجود صفات خاصة يجب أن يتميز بها القائد. وإنما تعتمد المسألة على الظرف والموقف" [2]. وإن كان هذا الرأي الأقرب للصواب، إلا أن بعض الصفات تساعد بدرجة أكبر القيادة في إرساء ثقافة المعرفة بين الأتباع في المكتبات الجامعية. وفي هذا الإطار اخترنا مجموعة من الصفات أوردها أحمد *علي صالح* في دراسته المتعلقة بـ: "مقياس تشخيص رأس المال الفكري في المنظمة وعوامل المحافظة عليه"[3] وقد تمت صياغتها ضمن ثلاث عشرة ثنائية. ومن هذه الصفات اخترنا ثلاث ثنائيات، سنحاول في الفقرات التالية توضيح الأنسب منها لشخصية القائد في ظل إدارة المعرفة.

1.1.4. الإبداع والتعاون

حين تسعى المكتبات لأجل تحقيق التميز في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه، فإن الإبداع Innovation يصبح أمرا في غاية الأهمية؛ كونه يمثل أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.[4]

---

(1) **مقدمة دورات تعلم فن الإدارة والقيادة**. مهارات القيادة والإدارة. [على الخط]. متاح على :
< http://www.leaderships.org/lessons/l1-3.htm > (20 فيفيري 2008)

(2) السويدان طارق، باشراحيل فيصل عمر. المرجع السابق. ص.128.

(3) انظر: المفرجي عادل حرحوج، صالح أحمد علي. **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص. 14.

(4) الصرن، رعد. **إدارة الابداع والابتكار**. دمشق: دار الرضا، 2001. ص.28.

جدول : سمة الإبداع عند القيادة مقابل التعاون

		التكرار	النسبة المئوية	النسب الصحيحة
إجابات صحيحة	متعاون	24	77.4	92.3
	مبدع	2	6.5	7.7
	المجموع	**26**	**83.9**	**100**
عدم الإجابة		5	16.1	
المجموع		**31**	**100**	

وبهذا الخصوص ومن خلال إجابة المبحوثين الموضحة في الجدول أعلاه نجد بأن صفة الإبداع تكاد تكون منفية عن المستوى القيادي للمكتبة استنادا إلى النسبة 7.7 % المعبر عن رأي الموظفين في توفر صفة الإبداع في رؤسائهم، وفي المقابل نجد أن 92.3 % يقرون بأن القادة تغلب عليهم صفة التعاون معهم.

ومع أن صفة التعاون مطلوبة في قيادة المعرفة وصفة مهمة يجب توفرها، إلا أن الدور الذي يلعبه القائد يستدعي أن يكون مبدعا؛ فيما يخص تطوير خدمات المكتبة وتوسيع نشاطاتها وسن الإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بها، ودراسة إحتياجات المستفيدين، إضافة إلى توفير التجهيزات وتكنولوجيا المعلومات لمواكبة طرق التقديم الحديثة للخدمات، والعمل على إجراء التحسينات المطلوبة على المستوى التنظيمي، لتحسين نتائج التدريب وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية.

ومهمة القائد هي التوجيه والإشراف على العاملين أثناء قيامهم بمهامهم. ولا بأس في تعاونه معهم من حين لآخر، من باب التحفيز، التوجيه، التدريب ولكسب ثقتهم وتكون فرصة للاتصال بهم. غير أنّ تغلّب هذه الصفة على الإبداع سيضع على عاتقه أعمال أخرى تأخذ من وقته، وتدخله في دائرة الأعمال الروتينية التي يتجمد معها فكره وتفتر صفة الإبداع عنده.

وهذه النسبة القليلة لتوفر سمة الإبداع في قيادة المكتبة، توحي بأن الأفراد وخصوصا أصحاب القرار جنحوا إلى النزعة الطبيعية في البشر، وهي البقاء على ما هم عليه؛ لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت

مألوفة عنده ويرى نفسه يبرع في تنفيذها، خاصة وأن المكتبة عندها سمعة كبيرة وصدى واسع من خلال مبادرتها في تبني العديد من المشاريع في مجالات الأتمتة، الرقمنة،...وغيرها. ما يجعلنا نحسب أن قيادة المكتبة واقعون في وهم " **نحن رقم واحد؛** ويعنى هذا الوهم: أن تميل المكتبات القوية لتتسب لنفسها مهارات وقدرات أكبر مما تمتلكها فعلاً. ونتيجة لذلك يخلق الناس ما يُسمى **خرافة المستوى العالمي**"[1]؛ والتي تمنع المكتبة من تطوير نفسها. وعندها يفقد قادتها حس الإبداع ويصبح هدفهم المحافظة على مستوى المكتبة – العالي في أعينهم – وليس رفعه، وهذه مرحلة خطيرة في حياة أي منظمة والتي سيعقبها مباشرة مرحلة الإنحطاط. ولمعالجة هذا الوهم، يجب أن تتعلم المكتبة كيفية قياس حجمها الحقيقي وتفهم نقاط ضعفها، وتسعى دوما نحو التطور والتميز المستمر. لذلك فمن المهم جدا أن يعتقد الأفراد ولاسيما القيادة أن أعمالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع كثيرة لهم وللمكتبة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر. والتغيير والتجديد بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد، وعادة ما يكون الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير والتبعات، وفي الإبداع الكثير من التحدّي والشجاعة.

2.1.4. الإقدام والعقلانية.

" الشجاعة علة الإقدام وهي أن لا ينهزم المرء عند الشدائد والمخاوف وقوامها في القوة العصبية"[2] فالقائد الشجاع يضع في الحسبان نسبة مجازفة عالية؛ إذا ما قارنّاها بالحد الأدنى للمجازفة الذي يعمل القائد العقلاني إلى الوصول إليه في قراراته؛ " فإن العاقل أبدا متوان، متوقف، مترقب، متخوف." [3] وذلك بحجة الحذر والإمعان في حساب عواقب القرار. حتى أن تفكيره تغلب عليه النظرة التشاؤمية أكثر، فيصبح الخوف من الفشل هاجس يمنعه من قبول بعض الأفكار الإبداعية، فيكتفي بالمستوى الذي وصلت إليه خدمات المكتبة إذا كانت ناجحة، وعلى قول مهندس الإعلام الآلي بالمكتبة " لماذا أغير حصانا مازال يربح

(1) روس، ويليام ب.، **لا تتسرع بالحلول**: ثلاثة عشر وهماً في إستراتيجية التفكير. تعريب مروان الحموي . الرياض: **مكتبة العبيكان**،2001. ص.3.
(2) قوارية، أحمد. المرجع السابق. ص.111.
(3) أمين، أحمد حسين. مصابيح أقوال العرب. ص.46.

..."، إن هذا التعبير على بساطته يقودنا للتأكيد على أن النجاح في حد ذاته عدو للتطور؛ فإذا كانت المكتبة ناجحة اليوم ولم تكن عند القيادة الشجاعة الكافية للتطور فمصيرها هو الجمود، بما أن المكتبات الأخرى في تطور مستمر. وهذا ما يقع فيه من لا يمتلك روح المغامرة والتجربة والتعلم من الخطأ.

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها القائد الشجاع والقائد العقلاني مع المواقف التي تواجههما، فالقائد الجريء المقدام، يتميز بالسرعة– وليس التسرع– في اتخاذ قراراته، ذلك أن القرار الجيد يكون في الوقت المناسب والطريقة المناسبة. مما يتيح له اقتناص الفرص، فلا يدعها تفلت من بين يديه، أو يجعل مشكلة بسيطة تتفاقم وتكبر فيصعب حلها. فلا يجب على القائد التردد عند اختيار قراراته لا سيما وإن أجمع عليها من حوله من الأتباع. فالشجاعة في التصرف والحسم مطلوبين في القائد وليست الشجاعة في التحمس والانطلاق دون تقديرات صحيحة وتدبر في ظروف اتخاذ القرار؛ لأن ذلك عين التهور.

وبهذا الخصوص ومن خلال إجابة المبحوثين الموضحة في الجدول أعلاه نجد بأن صفة الإقدام متوفرة عند قيادة المكتبة استنادا إلى النسبة 60.9 % المعبر عن رأي الموظفين في توفر صفة الإقدام في رؤسائهم، وفي المقابل نجد أن 39.1 % يقرون بأن العقلانية تغلب عليهم.

جدول : الإقدام عند القيادة مقابل العقلانية

		التكرار	النسبة المؤوية	النسب الصحيحة
إجابات صحيحة	مقدام	14	45.2	60.9
	عقلاني	9	29.0	39.1
	المجموع	**23**	**74.2**	**100**
عدم الإجابة		8	25.8	
المجموع		**31**	**100**	

وتوفر صفة الإقدام في قيادة المكتبة مُمَكِّن جيد يزيد من مقدرتهم على تبني أساليب جديد في تقديم الخدمات ويجعل تبنيهم لمشروع إدارة المعرفة قابل للتحقيق، ويشهد على ذلك إنجازات المكتبة وريادتها في السنوات الماضية، و" القائد المقدام قد يلجأ إلى المشي على

حافة الخطر بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة. في حين أن الشخص العقلاني ذو حركة بطيئة ويختار المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى هدفه بسلام"(1). وعلى إعتبار حداثة مبادرات إدارة المعرفة في بلادنا فإن سمة الإقدام تعتبر عنصر حاسم في إقتناع القيادة بدخول هذا المعترك، ثم تحملها مهمة تجنيد كل الموارد – وخاصة البشرية منها– قصد إنجاح مبادرة إدارة المعرفة، وترسيخ هذا الهدف عند الأتباع وتحميسهم للمشروع، ودفعهم للمضي قدما في تطبيق الأفكار الجديدة.

3.1.4. الجاذبية الشخصية و التواضع

أول مفاتيح كسب الآخرين، أن يكون القائد متواضعًا أمام كل من يعرف، فتواضع القيادة يزيدهم قيمة فوق قيمتهم، والعاملون يدركون تمامًا الفرق بين تواضع العظماء وذلة الجبناء، والقائد المتواضع يكون وسط العاملين كأي واحد منهم لا يتميز عنهم بشيء، رغم مكانته العالية. و"الإتصاف بالتواضع يعني الإنفتاح والتقبل والإعتدال، لكن التواضع نفسه يمكن أن يؤدي إلى إنعدام الثقة والأمن، ويصبح العاملين عرضة للشك والريبة في قدرات القيادة"(2) وعليه يجب على القائد أن يتجاوز صفة التواضع ويكملها بصفة أخرى يأسر بها قلوب العاملين معه.

إن التأثير القوي على الآخرين عادة ما تحققه الشخصية الجذابة، وأحد أهم صفات أصحابها إحترام الذات، والثقة بالنفس، فهم يدعمون صداقات مفتوحة وصادقة ومخلصة، يعززون الألفة مع الآخرين، يقدمون إحتراما وقبولا إيجابيا غير مشروط، ينخرطون في التبادلات الإجتماعية الضرورية للإبقاء على العلاقات، ويقدمون تعزيزا إجتماعيا في شكل

---

(1) محمد مقبل[على الخط]. القيادة الإدارية. تعلم معنا.متاح على:
< www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=177&SectionID=38 > (05 Sep 2006)

(2) كوين، روبرت. قيادة التغيير : الطريق من الموت البطيء إلى التنظيم الفعال. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. **تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة**. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004. ص. 244.

مشاركات وجدانية عاطفية. مما يجعل عندهم حضور قوي عند الآخرين. [1]

جدول : سمة الجاذبية الشخصية عند القيادة مقابل التواضع

		التكرار	النسبة المؤوية	النسب الصحيحة
إجابات صحيحة	لطيف	3	9.7	15.0
	متواضع	17	54.8	85.0
	المجموع	**20**	**64.5**	**100.0**
عدم الإجابة		11	35.5	
المجموع		**31**	**100.0**	

وفي هذا السياق ومن خلال إجابة المبحوثين الموضحة في الجدول أعلاه نجد بأن صفة التواضع هي الغالبة عند قيادة المكتبة إستنادا إلى النسبة 85 % المعبر عن رأي الموظفين في توفر صفة التواضع في رؤسائهم، وفي المقابل نجد أن 15 % من بين المجيبين يقرون بأن الجاذبية الشخصية من صفات قيادة مكتبة د. أحمد عروة. فيما أعرض عن الإجابة 35.5 % من المبحوثين.

وكما سبق وذكرنا في مبادئ إدارة المعرفة* فإن العاطفة هي مفتاح قيادة المجموعات والتي نلمسها أكثر في الشخصية الجذابة القادرة على قيادة التغيير، لأن أي رسالة تصدر منهم تبدو جيدة، كما تمكنهم الشخصية الفاتنة من جذب الأفراد الأكثر تأهيلا وتكريسا لإدارتهم، كل فرد يريد أن يعمل معهم، وهذا ما تفتقده الشخصية المتواضعة، كون التواضع يُكسِب الإحترام، أما الشخصية الجذابة فتأسر القلوب من خلال "مشاركة العاملين في أمورهم ومحاولة القرب منهم في أفراحهم وأحزانهم، التواجد معهم في السراء والضراء، فالقائد الناجح

(1) ويتون دافيد، كاميرون تيم. **الإدارة والقيادة: العلاقات..التفاعل الإيجابي**. تعريب محمد محمود عبد العليم. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة،2001. ص. 135.

* أنظر: مبادئ إدارة المعرفة. ص.69.

هو الذي يرتبط بموظفيه بروابط متينة"(1)، تمكنه من قيادتهم نحو التغيير، وهو ما تحتاجه إدارة المعرفة في مرحلة نشر الفكر وإقناع الآخرين.

2.4. الاتصال المؤيد والداعم

إن الاتصال يعني أن تتعلم، تشارك، تنقل، تساهم وتفهم المعلومات، فالاتصال المؤيد والداعم يعزز قدراتنا على فهم احتياجات الآخرين ودوافعهم وتقوم أيضا ببناء ثقة الفرد في نفسه وتزيل من أمامه كل الحواجز غير المطلوبة، فالاتصال هو مسؤولية مشتركة تنجح إذا سارت بأسلوب صحيح وتعبر عن فهم كل شخص للآخر.(2)

يقضي المدراء والقياديون 80٪ من أوقاتهم في عملية الاتصال، ما أعطى انتباها جادا لتحسين هذه العملية.(3) لذا ليس من الغريب أن القدرة على الاتصال بفعالية هي الخاصية التي تميز نجاح مدير عن آخر، وتتضمن هذه القدرة مجالا واسعا من الأنشطة، والتي ستكون محور هذا المبحث.

1.2.4. رسالة المكتبة.

إن الخطوة الأولى لقيادة أي مكتبة، هي التحديد والتعريف الدقيقين لأسباب وجود هذه المكتبة والدور الذي يمكن أن تقوم به في خدمة مجتمع المستفيدين وبالمصطلح الإداري تحديد رسالة المكتبة. حيث تمثل النجم القطبي الذي يوجه المكتبة نحو التميز، وبدون وجود نجم قطبي . متمثل في الغايات والقيم . تصبح المعرفة عديمة الفائدة.

ومن عناصر الرسالة الجيدة التأكيد على مواردها البشرية ودورهم الفعال في المنظمة، ومن ذلك ما تضمنته "رسالة شركة "مينا" للمقاولات والتجارة: ...التاكيد على روح الفريق والعمل الجماعي ليؤدي الافراد واجباتهم بهدوء وإستمتاع،... الإيمان بالإنسان وقدرته

---

(1) كيف تملك حب موظفيك للعمل؟. فن الإدارة. **مفكرة الإسلام**. [على الخط]. متاح على :
<http:// www.islammemo.cc/2006/06/23/4226.html> (26 ماي 2008)

(2) ميدين تيصفا جيبر، شافير بيتر. **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين.عمان: دار الفكر،2005. ص. 100.

(3) ويتون دافيد، كاميرون تيم. المرجع السابق. ص.38.

علـى الإنجـازات غيـر العاديـة، الإيمـان القـوي بالتـدريب والـتعلم كأحـد أوجـه الإسـتثمار الحقيقي،..."[1]، وتأصيل هذه القيم في رسالة المكتبة ونشرها بين العاملين فيها، ووضوحها في أذهانهم، وإقناعهم بها، يلهب حماستهم للعمل والعطاء والإبداع. حيث يحس العاملين أنهم محط إهتمام القيادة وجهودهم معترف بها، وفي الجدول التالي تقييم لوضوح رسالة المكتبة موضوع الدراسة بين عامليها ونظرتهم لمكانتهم فيها.

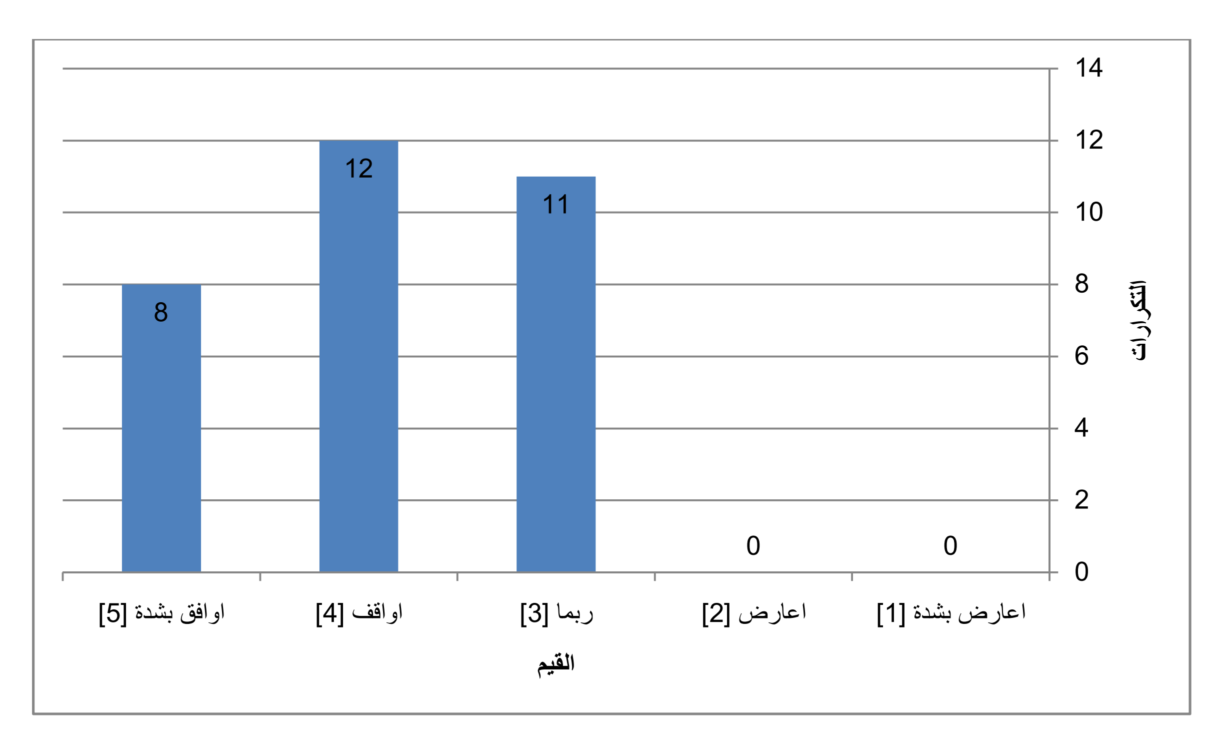
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر رسالة المكتبة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رسالة المكتبة تشيد بأهمية الأفراد في تحقيق تميز الخدمات.	3.90	0.79

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن موقف العاملين بالمكتبة من تثمين رسالة المكتبة لجهود الأفراد في تحقيق تميز خدماتها يعبر على الموافقة على الفكرة المطروحة، والتي تأكد على توفر الإشارة للعاملين في رسالة المكتبة – والتي سبق وأشرنا إلى عدم وجودها موثقة بصفة صريحة*–. وفي هذا ذلك شبه إجماع على هذا الخيار، نلمسه من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات و التي تعد بعيدة عن القيمة [1.1]؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين العاملين. ومن خلال المدرج التكراري المبين أدناه نلاحظ أن جميع الاستجابات تتجمع بتكرارات متقاربة على يسار المدرج التكراري فوق المستوى المتوسط.

(1) ويتون دافيد، كاميرون تيم . المرجع السابق. ص. 114.

* أنظر: رسالة وأهداف المكتبة ص.43.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الرسالة

ومع أن هذا يتناقض مع عدم وجود رسالة موثقة بالمكتبة، إلا أنه يعبر على الانتشار غير الرسمي لرسالة المكتبة بين العاملين، والذي يؤكده استجابة الطلبة المتربصين؛ الذين أجمعوا على أن رسالة المكتبة وضحت لهم. والجدول التالي يبين ذلك

جدول : توضيح رسالة المكتبة للمتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضّحت لي رسالة المكتبة ورؤيتها .	3.94	0.80

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي يقع في المجال[3.40 و4.20] الذي يثبت استحسان وقبول الطلبة على ما تلقوه من شرح حول رسالة المكتبة، خاصة أن الطلبة أجمعوا على هذا الرأي حيث أن قيمة الانحراف المعياري المعبر على تشتت الإجابات صغيرة.

أي أن قيادة المكتبة وفقت في تحديد رؤية ورسالة المكتبة والأهداف التي سيتحرك العاملين تجاهها، وهذا ما يتماشى مع تعريف القيادة كما مر علينا من قبل وهو "تحريك

الناس نحو الهدف"، يقول نابليون: " لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو بائع الأمل"[1].

2.2.4. الإصغاء الفعال

عادة إذا ما طرح سؤال كيف نتواصل مع الآخرين سنجيب: الحديث والكتابة والقراءة، ومرد ذلك تركيز المناهج المدرسية على هذه المهارات بكثافة، لكن بقية وسيلة اتصالية أسقطت مع أنها من أهم الوسائل الاتصالية، ألا وهي الاستماع أو الإصغاء. وحيث أنه يتوجب على القائد أن يقضي معظم وقته في هذه الوسائل الاتصالية الأربعة، الحديث، الكتابة، القراءة، والإصغاء، لأن موقعه القيادي يفرض هذا الشيء عليه. فالإصغاء يعد أهم وسيلة اتصالية، حتى يفهم العاملين من حوله، لا بد أن يستمع لهم، ويستمع بكل صدق، لا يكفي فقط أن تصغي وأنت تجهز الرد عليهم أو تحاول إدارة دفة الحديث، فهذا لا يسمى إصغاء على الإطلاق.

إن عدم معرفتنا بأهمية مهارة الإصغاء يؤدي بدورها لحدوث الكثير من سوء الفهم، الذي يؤدي بدوره إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات التي كنا نتمنى ازدهارها، إن الاستماع ليست مهارة فحسب، بل هي وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها، إننا نستمع لغيرنا لا لأننا نريد مصلحة منهم لكن لكي نبني علاقات وطيدة معهم.

الإصغاء الفعال يجب أن ينقل فكرة القائد إلى التابع فيشعر بأنه" مهتم بي كفرد، ويعتقد أن ما أشعر به هام، يحترم أفكاري، وحتى إذا كان لا يتفق معي، يعرف إنها صالحة بالنسبة لي، يشعر بالتأكيد أني أمتلك مساهمة أقدمها، يعتقد أني جدير بان يتم الإصغاء لي، ويريد

---

(1) الركن القيادي الأول: الرؤية المستقبلية [1].. صناعة القادة. فن الإدارة. **مفكرة الإسلام**. **[على الخط]. متاح على :** <http:// www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=592> (26 أوت 2006)

مني أن أعرف أنه نوع الفرد الذي يمكني التحدث إليه." [1] فالإصغاء متعب حقاً لكنه بالتأكيد خير من وجود خلاف وسوء تفاهم بين العاملين في المكتبة، والجدول التالي يبين مدى توفر هذه الصفة في قيادة المكتبة.

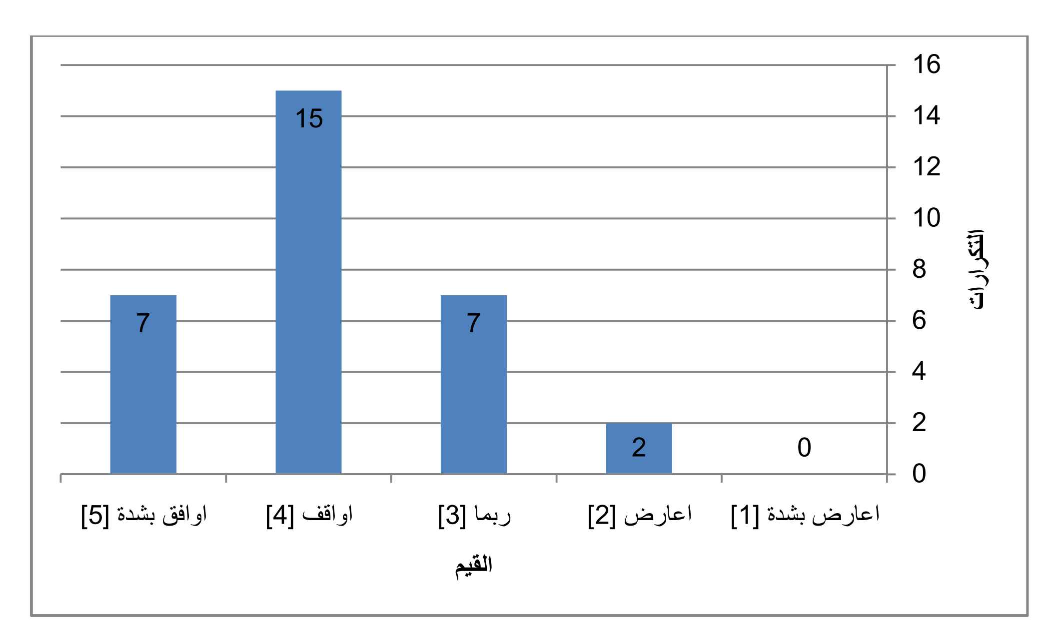
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الإصغاء الفعال عند القيادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقاتي مع المسؤول المباشر جيدة ، فهو يفهمني ويصغي لي.	3.87	0.84

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بحسن علاقاتهم مع المسؤولين، ويثبتون لهم صفتي التفهم والإصغاء؛ ما يعبر على الموافقة على هذا الطرح، والتي تأكد على قدرة القيادة على بناء علاقات حسنة مع العاملين، والقدرة على تحديد احتياجاتهم من خلال فهم شخصية العامل والتي تمكن القائد من إيجاد جو من التفاهم. وفي ذلك اتفاق على هذا الخيار، نلمسه من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعد بعيدة عن القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين العاملين.

ومن خلال المدرج التكراري التالي نلاحظ أن نصف الاستجابات تتجمع عند خيار الموافقة، فيما تتوزع التكرارات الباقية بين الحياد والموافقة الشديدة الأمر الذي يعطي المدرج التكراري ميل كبير نحو اليمين والمعبر عن ميل العاملين إلى الموافقة.

(1) ويتون دافيد، كاميرون تيم. المرجع السابق. ص.76.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الإصغاء الفعال

والعلاقات الجيدة للعاملين مع مسؤوليهم المباشرين، تثبت لهم صفة القيادة وتنفي عنهم حب الرئاسة فمثلا "الأهداف بالنسبة للرئيس تكون مفروضة منه أو عليه، بينما الأهداف بالنسبة للقائد تتحدد من خلال اشتراكه مع أتباعه في إعدادها ضمن برنامج سابق"[1]؛ وطبعا، يكون ذلك بعد حسن الإصغاء لهم ولآرائهم.

3.2.4. *التوجيه الإيجابي.*

إن مبادئ الاتصال الفعال يتم فهمها أكثر إذا ما أسقطناها على مهمة التوجيه عند القيادة. ففي أي وقت يجب على القائد أن يساعد العاملين على تغيير اتجاهاتهم أو سلوكياتهم السلبية، لكن المهم هو القيام بذلك بطريقة تيسر علاقات ومشاعر إيجابية، تجاوب إيجابي. ويكمن الخطر في استياء أو انسحاب العاملين، فالبعض يتجاهل مشاعر وردود أفعال العاملين بإتباع مدخل توجيهي غير متساهل "تَشَكَّل أو ارحل"، أو يلطفون الجو ويتجنبون المواجهات خوفا من تحطيم العلاقات مدخل "لا تقلق كن سعيدا".[2] فيجب التركيز على معالجة المشكلة بالاتجاه نحوها وليس باتجاه الفرد. وفي ما يلي تقييم للتوجيه عند قيادة المكتبة.

---

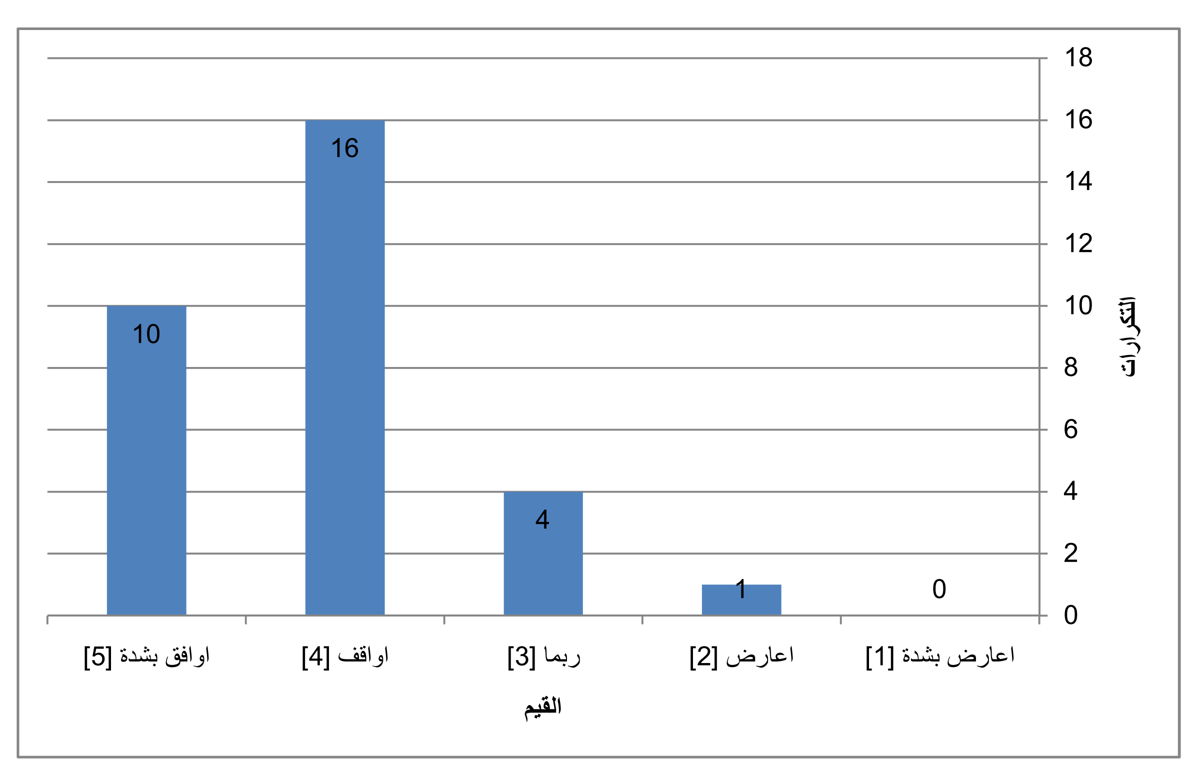
(1) قوارية، أحمد. المرجع السابق. ص.176.
(2) ويتون دافيد، كاميرون تيم.المرجع السابق. ص.46.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التوجيه الإيجابي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يبادر المسؤول بتقديم النصيحة، ويوجهني في أداء مهامي.	4.13	0.76

إن العاملين بالمكتبة يلمسون مبادرة القيادة بتقديم النصيحة أو الاستشارة لهم وقت الحاجة، إضافة إلى الإجماع على التوجيه الجيد في أداء المهام. ما يعبر على المستوى الجيد لهذا المؤشر عند قيادة المكتبة والذي يؤكد على قدرة القيادة على تحديد احتياجات العاملين بالمكتبة، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20]. ويثبت ذلك العلاقات الجيدة والتفهم الكبير بين القيادة والعاملين من خلال ما رأيناه في عنصر الإصغاء الفعال.

ويتضح اتفاق العاملين على هذا الرأي بالنظر للقيمة الصغيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعد بعيدة عن القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ ونلمس هذا كذلك في التمثيل البياني أدنا والذي يوضح تجمع التكرارات على جهة اليسار وأن اكبر التكرارات خاص بدرجة "موافق".



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التوجيه الإيجابي

3.4. كسب القوة والنفوذ

إن الاستعمال الفعال للقيادة للقوة والنفوذ مهم جدا؛ حيث يجعلون الآخرين يشعرون أنهم أقوياء، والقادة الأقوياء هم من تعلموا كيفية بناء قاعدة قوية راسخة من العاملين في المكتبة، وكانوا ذوي نفوذ عبر استخدامهم لقوتهم في مساعدة الزملاء والمرؤوسين على إنجاز مهام استثنائية. فلا يتطلب إنجاز الأمور المألوفة قوة (أو مهارة أو عبقرية)، لكن لا يمكن أداء الأمور غير المألوفة بدون قوة ونفوذ.[1]

وما تحتاجه مبادرات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية هو "قوة الطاقم القيادي" كونها فكرة جديدة إبداعية ورؤية مستقبلية تعجز عقول الكثيرين على تقبلها. فالقوة علامة للكفاءة الشخصية؛ حيث أنها القدرة على تعبئة موارد لإنجاز عمل أو مهمة، والأفراد ذوو القوة يشكِّلون الآخرين بينما الأفراد عديمو القوة يشكِّلهم الآخرين.[2] ولا يوجد شيء مضعف للمعنويات أكثر من معرفة أنك تملك حلا أفضل من فرد آخر، لكن ليس لديك القدرة على الحصول على الدعم، فتوَاجه بالرفض [3]. لذلك فإن اكتساب القوة ومن ثم تحويها إلى نفوذ هام جدا بالنسبة للقيادة لأن القوة شرط أساسي للنفوذ، والذي يعبر عنه بـ" كفالة قبول الآخرين للعمل معك في إنجاز هدفك" [4]. أي عندما يوافق الفرد المستهدف على التصرف وفقا لرغبات مالك القوة. ويوجد عاملان أساسيان لاكتساب القوة والنفوذ؛ سبق وتطرقنا لأولهما وهو السمات الشخصية للقائد، فيما سنحاول عرض بعض الخصائص الوظيفية المعززة للقوة والنفوذ في العناصر التالية.

---

(1) ويتون دافيد، كاميرون تيم.المرجع السابق. ص. 123.
(2) المرجع نفسه. ص. 124.
(3) المرجع نفسه. ص. 125.
(4) المرجع نفسه. ص. 161.

1.3.4. المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات.

في أغلب الأحيان، تمارس المكتبات نظاما إداريا لا يهتم بالأتباع ذوي الكفاءات العالية. والأشخاص في المراكز العليا يلجأ معظمهم إلى توظيف من هم أقل منهم كفاءة خشية أن يسحبوا منهم النفوذ من داخل المكتبة، والكلمة التي يتقنونها (حاضر سيدي، yes sir) عندها نكون قد تحصلنا على أتباعٍ إمعاتٍ ورعاعٍ لا يحسنون شيئًا ولا يظهرون جليا وقت الأزمات. بما يؤثر سلبا على المكتبة.[1] وفي الجدول التالي عرض لاستجابات العاملين حول اهتمام القيادة باستقطاب الكفاءات والمحافظة على ذوي الخبرة من العاملين.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات

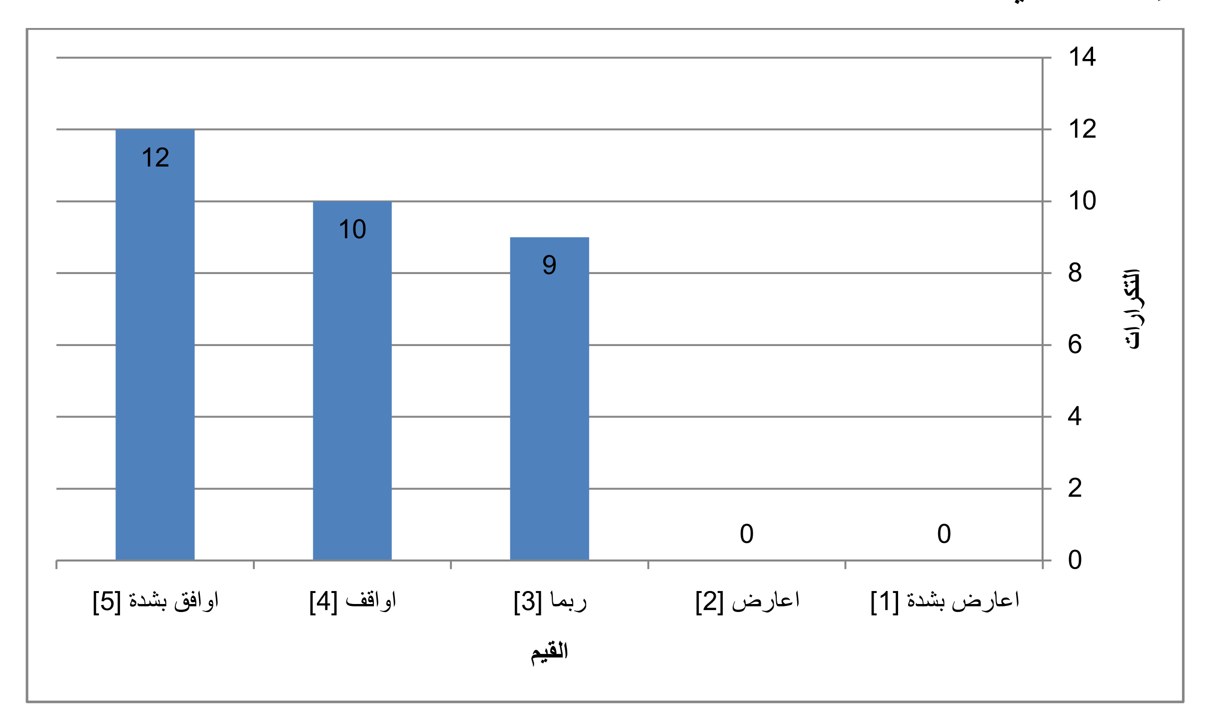
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف إستراتيجي.	4.10	0.83

يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يرون أن المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه قيادة المكتبة؛ ولاسيما أن المكتبات تدفعها أو يجب أن تدفعها شدة الحاجة، إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين وتنميتهم، وخاصة أولئك الذين سيصبحون قادتها في المستقبل. والعديد من المنظمات الاستشارية في العالم تؤكد على أنه سيحدث في كل أنحاء العالم المتقدم نقص حتمي ولا مفر منه في وسط العاملين في مقتبل عمر العمل؛ ومنظمات المعرفة اليوم لا تعرف التقاعد المبكر – الذي نعرفه– بل تقول:"إذا بقيت معنا لسنة أخرى فسوف تكون قيمتك في السوق أكثر مما هي عليه اليوم". سنة واحدة؛ والخدعة تكمن في أن تجعل هذا صحيحا كل سنة.[2] وبما أن العاملين بالمكتبة يلمسون اهتمام القيادة بهم وبكفاءاتهم فهذا سيدفعهم لتحسين أنفسهم وتطوير مهاراتهم ليكونوا أكثر كفاءة ويحضوا

(1) السويدان طارق، باشراحيل فيصل عمر. المرجع السابق. ص.86.

(2) ستيوارت، توماس. الرأسمالي البشري في الإقتصاد المبني على المعرفة. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. **تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة**. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004. ص. 334.

باهتمام أكبر، إذا فمؤشر المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات بالنسبة لقيادة المكتبة يعتبر جيد. والتي تأكد على اهتمام القيادة العالي بإحاطة نفسها ببطانة متمكنة ومؤهلة لتحمل أعباء العمل. وهذه الرؤية معبر عنها بإجماع العاملين، ونلمسه من خلال قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعد بعيدة عن القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ أي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين العاملين.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات

ومن خلال التمثيل البياني أعلاه يلاحظ أن التوزيع ملتو جهة اليسار أي أن غالبية البيانات لها قيمة اعلى من المتوسط الحسابي.

2.3.4. *القائد القدوة*

من المكملات في كسب القوة والنفوذ، أن يصبح القائد قدوة التابع ؛ ذلك أن تأثير الأفعال أقوى من تأثير الكلام "Action Speak Louder Than Words" فلا أحد يحب أن يُأمر بتغيير سلوكاته من طرف شخص آخر لا يطبق هو نفسه ما يَأمر به[1]، فعلى القائد أن يمثل

---

(1) DE BRUN, caroline. ABC of Knowledge Management . **FAO as a knowledge organization**. [Online], Available at: < http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ > (09 Jul 2007)

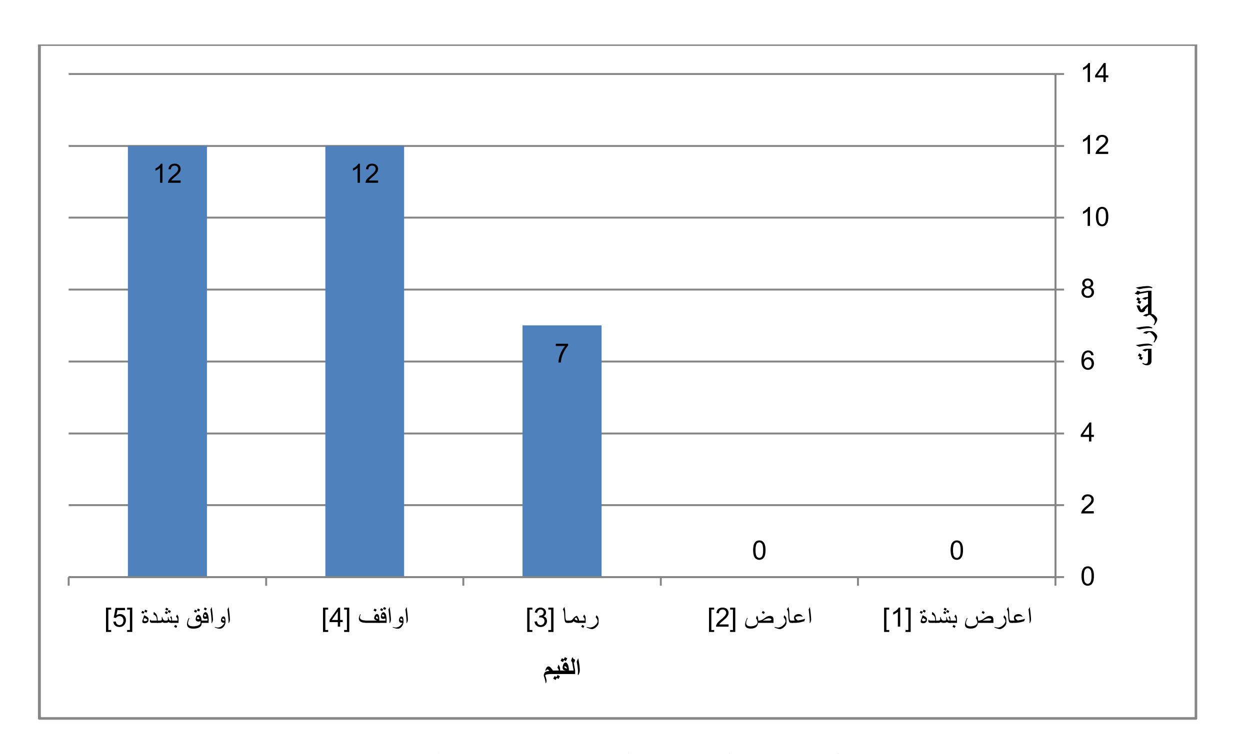
بالنسبة للعاملين بالمكتبة نموذجا وقدوة سلوكية؛ ويعبر في سلوكه العام والخاص عن القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتمنى أن تسود بين العاملين. إضافة إلى أن القائد يتميز بكونه مصدرا مهما من مصادر المعرفة والإلهام للجماعة.[1] وفيما يخص توفر هذه الخاصية بقيادة مكتبة د. احمد عروة فهي موضحة في الجدول أدناه.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر القدوة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أرى في المسؤول القدوة في العمل، وفي تشاركه بالمعلومات والمعارف	4.16	0.77

من الجدول أعلاه، يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعتبرون القيادة قدوتهم في العمل إي أنهم يمتلكون كفاءات عالية في المجال، ويقرون بأن تشاركهم بالمعلومات والمعرفة يعد حسنا جدا؛ ويعبر على ذلك درجة الموافقة على هذه العبارة، والتي تؤكد على ممارسة القيادة للتشارك المعرفي بمستوى عالي. وفي هذا ذلك شبه اتفاق على هذا الخيار، نلمسه من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري؛ وكذلك تجمع أغلب التكرارات على يسار المدرج التكراري المبين في الشكل التالي:

(1) قوارية، أحمد. المرجع السابق. ص.182.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر القدوة

أما رأي المتربصين فقد تناقض مع ما أقره العاملين بالمكتبة، فهم لم يلمسوا روح الثقة بين العاملين والمسؤول الأول بالمكتبة إلى درجة أنهم أعطوها تقديرا ضعيفا، ويظهر ذلك في قيمة المتوسط الحسابي الواقعة في المجال]1.8 إلى 2.6] كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول : المتوسط الحسابي لنظرة المتربصين لمؤشر توفر القدوة في القيادة

العبارة	المتوسط الحسابي
يثق العاملون في المسؤول الأول ويعتبرونه قدوة لهم	1.89

كما يمكن إرجاع ذلك إلى أن المسؤول الأول أو مدير المكتبة غير متخصص في مجال المكتبات وليس صاحب خبرة، والعاملين بالمكتبة لا يعتبرونه قدوتهم وهو الأمر الذي لاحظه المتربصين من خلال تعامله مع العاملين بالمكتبة. غير أن باقي المسؤولين بالمكتبة هم أصحاب خبرة ويعتبرون قدوة لباقي العاملين. ولا يخلوا الأمر من بعض المثالية في إجابة العاملين، كون استجابتهم تأثرت عندما تعلق الأمر بكفاءة القيادة حيث أن هذا المؤشر حساس جدا.

3.3.4. تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة Delegating Authority من الأمور الضرورية لقيادة المكتبة، كون السلطة تتجمع في يد مدير أو محافظ المكتبة وهو فرد لا يستطيع أن يلم إلماما تاما بتفاصيل العمل المختلفة وحتى وإن استطاع فمن يأتيه بالوقت الكافي للقيام بجميع وظائف الإدارة بشكل فعال، لذا وجب عليه تكليف أصحاب الكفاءة ممن هم تحت سلطته ببعض المهام، فيما يحتفظ دائما بالسلطة الشاملة فيكون في محل المشرف والمراقب لتصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم، وهذا ما يعرف بالتفويض والمقصود به " منح السلطة من إداري لآخر أو من مصلحة لأخرى بهدف تحقيق واجبات معينة".(1) ويتضمن تفويض السلطة في نفس الوقت أسلوب للتعبير على ثقة القيادة في العاملين، إضافة إلى أنها تفرض على القيادة تمكين العاملين وتدريبهم وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل.(2) حيث يزرع القائد مبادئه وأهدافه في أتباعه ويعدهم لقيادة المكتبة ومواصلة المسيرة، لتجنب وقوع التغيير الهدام الذي عادة ما نراه في إداراتنا؛ والمعتمد على رفض كل سياسات القادة السابقين، وجحود إسهاماتهم، والبداية من الصفر. وفي ذلك هدر للوقت والموارد والأصح هو التقويم عوض التقويض. والجدول التالي يوضح تفويض السلطة في المكتبة محل الدراسة.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تفويض السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أكلف ببعض مهام رئيسي، فأقوم بها على أحسن وجه.	3.65	1.11

عبر العاملون بالمكتبة على حسن ثقة القيادة فيهم وتكليفهم ببعض المهام، وكذا قدرتهم على تحمل العبء. ومن خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارة، والمحصور بين القيمتين[3.40 و4.20] نجد أن مستوى تفويض السلطة حسن ومقبول، مع الاخذ في الإعتبار وجود تباين

(1) الهادي، محمد محمد. **الإدارة العلمية: للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات**. ط2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية،1990. ص.189.

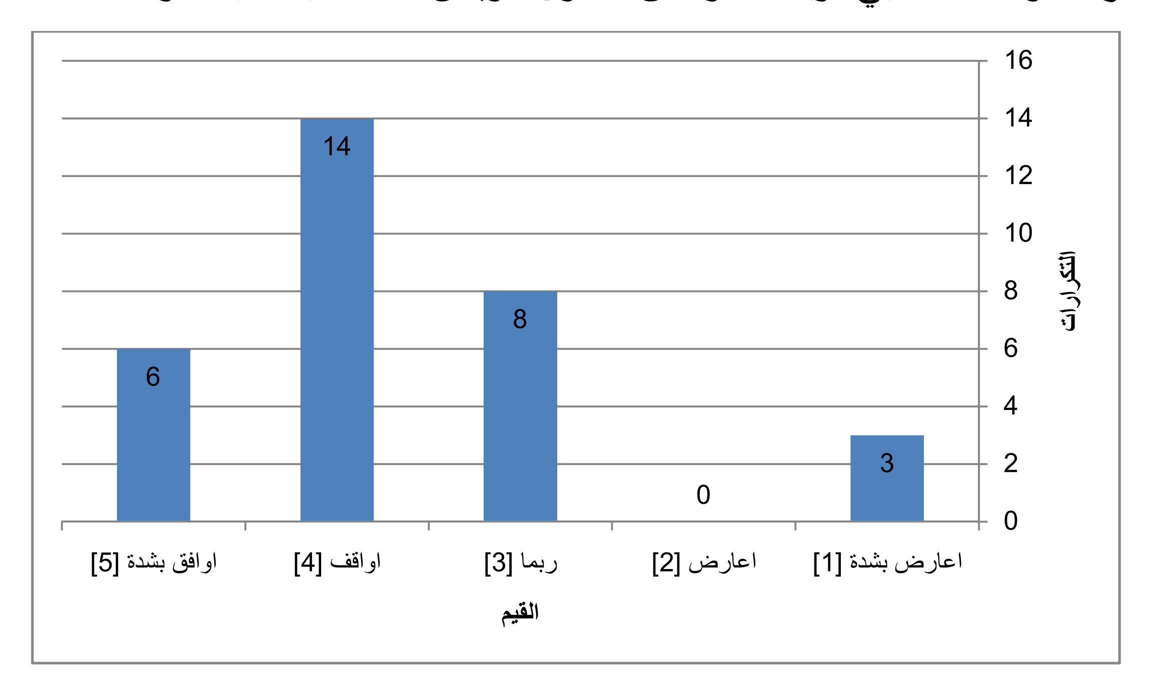
(2) Palmer, sally. **People and Self Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p.91.

وتشتت في استجابات العاملين، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.11 المعبرة عن تشتت الإجابات؛ وعند دراسة العوامل المؤثرة في هذا التشتت وجدنا أن المؤشر السابق الخاص بالتوجيه كان له ارتباط بمؤشر تفويض السلطة يقدر بـ 0.41 ومع أن هذا الارتباط ليس قوي، إلا أنه يعبر على دور التوجيه في زيادة كفاءة العاملين وتمكنهم من تحمل أعباء السلطة المفوضة إليهم. والجدول التالي يظهر تفصيل العلاقة بين المتغيرين حيث كلما زادة درجة تلقي التوجيه من القيادة، زاد متوسط تفويض السلطة للمجموعة.

جدول : المتوسط الحسابي للعلاقة بين التوجيه وتفويض السلطة

درجة تلقي العاملين القيادي التوجيه	المتوسط الحسابي الخاص بتفويض السلطة
أعارض	3.00
ربما	3.00
موافق	3.44
أوافق بشدة	4.30
الكلي	3.65

ويظهر الشكل أدناه ميل المدرج التكراري إلى اليسار والمعبر تركز غالبية التكرارات على يسار المتوسط الحسابي، وبذلك نقول أن مستوى تفويض السلطة بالمكتبة متوسط.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التفويض

4.4. تحقيق الدافعية

لقد تعلق المحور السابق بحاجة القيادة إلى القوة والنفوذ لرفع الأداء وتحقيق التغيير، أما هذا المحور فيرتبط أكثر بالجانب العاطفي للقيادة والعلاقات الطيبة، التي تحرك العاملين نحو العمل والأداء الفعال، والمقصود بذلك قدرة القيادة على الإثارة Arousal التحفيز Incentive وتحقيق الدافعية Motivation للعاملين، هذه الأخيرة التي تعرف بأنها "عملية إثارة السلوك والإحتفاظ به في حالة إستمرار، كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك"[1] وبذلك تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أداءهم.

والقادة لا ينشئون الدافعية إنشاءً فيمن يتبعونهم وإنما يحررونها من أسرها... فالقادة يتعاملون مع كتلة عظيمة متشابكة من الدوافع، يركز القادة على تلك التي تخدم أغراض العمل الجماعي، والتعلم المنظمي في سبيل تحقيق أهداف المكتبة المشتركة. [2] ومن أساسيات مبادرات إدارة المعرفة، نجد اكتشاف طريقة تحفيز الأفراد على التشارك المعرفي بما يزيد من إمكانياتهم المعرفية. ونجاح مبادرات المعرفة يعتمد على رغبة العاملين في التعاون والتعلم؛[3] ومهمة القيادة التنظيمية تكمن في دفعهم وتحفيزهم لذلك.

1.4.4. تشجيع التشارك

يعتبر التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية. فهو يعني إتاحة الفرصة أمام العاملين لتبادل المعرفة التي اكتسبوها عبر سنوات عملهم، والبيئة التي يتم فيها

---

(1) السلمي، علي. **السلوك الإنساني في الإدارة**. القاهرة: مكتبة غريب،[د.ت]. ص.108.

(2) قوارية، أحمد. المرجع السابق. ص.220.

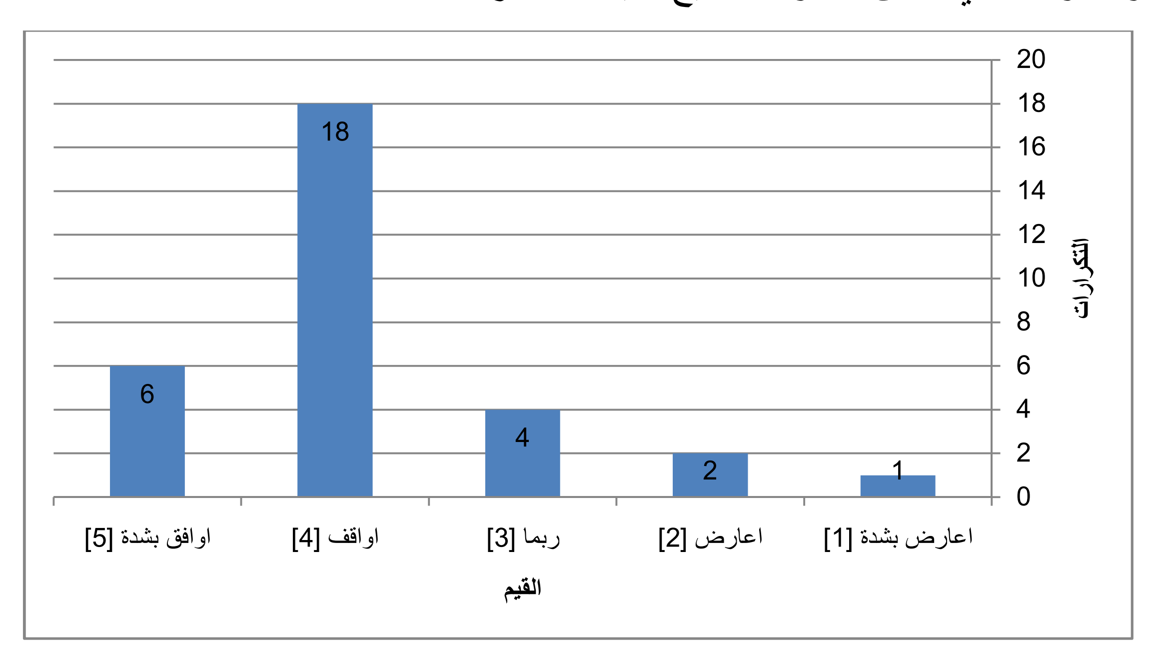
(3) BARACHINI, Franz. The Business Transaction Theory And Moral Hazards For Knowledge Sharing: An Empirical Study. In: HAWAMDEH, Suliman. **Creating Collaborative Advantage Through: Knowledge and Innovation**. Singapore: World Scientific.(Series on innovation and knowledge management, 2006; vol.5). P.1.

تشجيع التشارك المعرفي تؤدي إلى توليد معرفة أخرى وتساهم في دعم الإبداع، رغم أنه من الصعوبة أحيانا تشجيع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل العاملين،(1)

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تشجيع التشارك

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشجيع المكتبة تبادلنا للأفكار والخبرات وتدعم العمل الجماعي.	3.84	0.93

من خلال إجابة العاملين يتضح أن القيادة تقوم بدور المشجع لثقافة التشارك المعرفي والعمل الجماعي، وهم يقومون بذلك بشكل حسن على حد إجابة العاملين؛ حيث أن المتوسط الحسابي محصور بين القيمتين[3.40 و4.20]. واستجابة العاملين بهذا الخصوص فيها إجماع إلى حد مقبول تدل عليه قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات. والتمثيل البياني يبين أنه رغم توزع التكرارات على جميع القيم إلا أنها تتركز في الجانب الأيسر من المدرج التكراري معبرة عن ميل وتوجه العاملين نحو الموافقة؛ أي حسن مستوى تشجيع القيادة للتشارك.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر دعم التشارك

(1) حجازي، علي هيثم. **إدارة المعرفة: مدخل نظري**. المرجع السابق. ص.99.

2.4.4. دعم الإبداع والتعلم

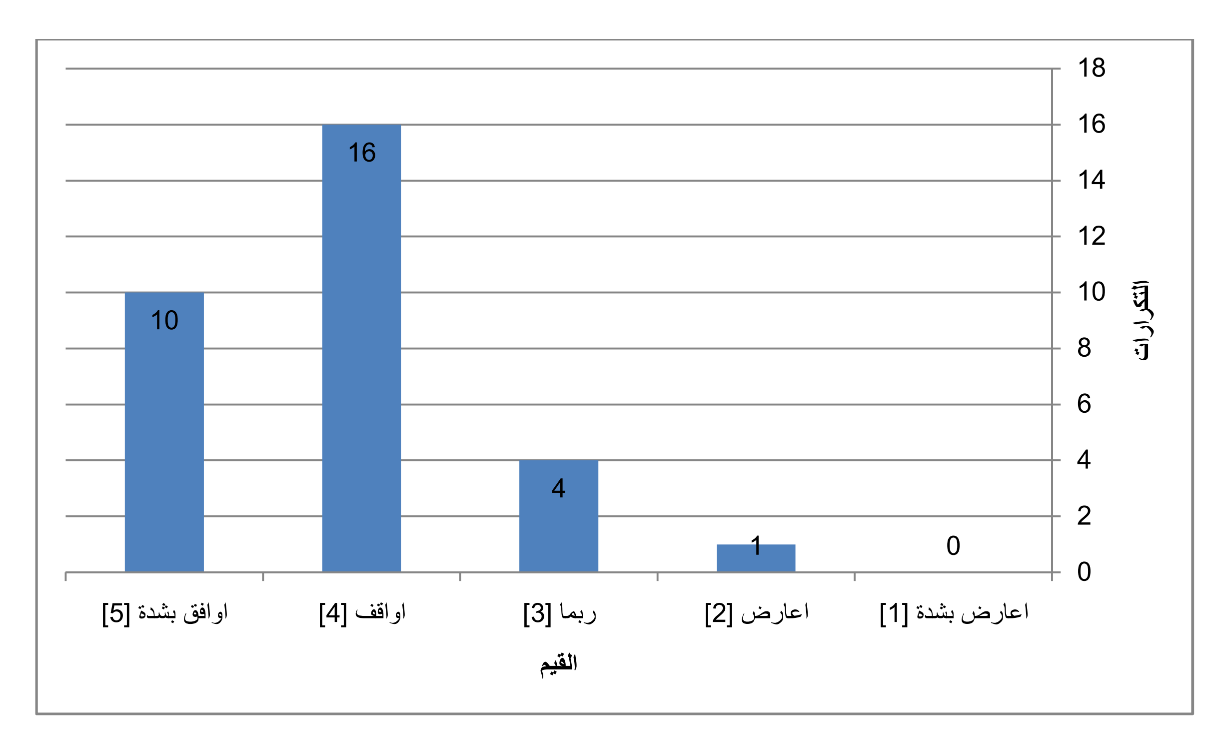
التعلم هو تدفق المعرفة من مصدرها إلى المتلقي أو المتعلم، والإبداع والتعلم المنظمي يعبران عن قدرة المكتبة على استخدام القدرة الذهنية الكبيرة لكافة العاملين من أجل توليد المعرفة التي ستحسن قدرتها على المنافسة.[1] وهنا يأتي دور القيادة في شعورهم بأهمية الموارد البشرية، ومدى قدرتهم على دعم وغرس قيم الإبداع والتعلم في أعماق العاملين.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر دعم القيادة للإبداع والتعلم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفتح المكتبة الفرص للإبداع والابتكار، وتدعم التكوين المستمر للعاملين.	3.45	0.85

يتضح من خلال إجابات العاملين أن قيادة المكتبة تهتم بروح الإبداع والابتكار وتوفر لهم الفرص للتعبير عن أفكارهم، كما تدعم القيادة عملية التكوين المستمر للعاملين. ويتم ذلك بشكل حسن حيث أن المتوسط الحسابي لاستجابة العاملين يقع في المجال [3.40 و4.20] وذلك يدل على الدرجة الحسنة التي توليها القيادة للإبداع والتعلم. ونلمس اتفاق العاملين على هذا الخيار من خلال قيمة الانحراف المعياري للإجابات والتي تعد بعيدة عن القيمة [1.1] المعبرة عن التشتت؛ ويظهر ذلك جليا في التمثيل البياني حيث أن غالبية التكرارات تتركز على يسار المدرج التكراري مما يبين توجه رأي العاملين وميلانه إلى الموافقة على العبارة.

(1) حجازي، علي هيثم.**إدارة المعرفة: مدخل نظري**. المرجع السابق. ص.101.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر دعم الإبداع والتعلم

5.4. قيادة التغيير

ما من مكتبة اليوم، صغيرة أو كبيرة، محلية أو عالمية منيعة عن التغيير، إذ يجب عليها مسايرة التكنولوجيا الجديدة والمنافسين، القوى الديموغرافية،... وعلى قيادة المكتبة محاولة إجراء تغيير أساسي لكيفية أداء الأعمال في المكتبة. واستنادا إلى الدراسات التقييمية فإن القليل من هذه الجهود بلغت أهدافها، فأقل من 50% من المنظمات التي درسها كوتر* *Kotter* نجحت في تغيير نفسها.(1)

وقيادة التغيير Change Leadership هي التي يمكنها أن تبعث التغيير في العاملين عبر الزمن، مع العلم أن في ذلك تحدي كبير. خاصة بوجود جيوب للتجاوب وأخرى للتنافر.

* John P. Kotter أستاذ تعليم عالي (بروفيسور) في القيادة بمدرسة إدارة الأعمال بهارفرد، محاضر دائم في أرقى اللقاءات حول الإدارة عبر العالم، مؤلف 6 كتب تعتبر الأكثر بيعا في مجال إدارة الأعمال.

(1) Kotter, John P. Making Change Happen. in: Hesselbein, Frances. **Leader to Leader : Enduring Insights On Leadership From the Drucker Foundation's Award-winning Journal**.USA: John Wiley & Sons,1999. p.69

والنسبة العامة للتجاوب مقابل التنافر هي التي تحدد نجاح عملية التغيير. وإرساء التغيير بشكل صحيح ينعقد على قدرة القيادة في التحلي بمهارات الاتصال المؤيد والداعم، كسب القوة والنفوذ، تحقيق الدافعية للعاملين. ويمكن الحكم على نجاح قيادة المكتبة في إرساء التغيير بتحديد مدى توجه المكتبة نحو التجديد ومسايرة عجلة التطور.

1.5.4. التجديد الدائم

إن التجديد في الإدارة يعني التغيير الإيجابي في الأوضاع القائمة وتحويلها إلى أوضاع أفضل لصالح الفرد والمكتبة بل والمجتمع. وهذا يتطلب ممارسات وإجراءات متعددة لها أسس معرفية تحدد أجه النشاط المبذول لتوجيه مسارات العمل الإداري نحو تحقيق أهداف المكتبة. [1] وليست القيادة هي دوما مصدر التجديد، فعلى العاملين بالمكتبة أن يبرهنوا على كفاءتهم في اختيار التغييرات المناسبة والإيجابية.

وليس من الحكمة أن يتبع القائد من دون التفكير في منهجه وتوجيهاته وأوامره، فيجب أن تحلل للتأكد من توافقها مع القيم والمبادئ الصحيحة للمكتبة، كما يجب أن يصحح مسار القائد إن انحرف عنها. لكي لا تكون العقول مؤجرة للقيادة ولا تعمل، فيقول الأتباع: **ما دام يمشي ولم يتوقف فهو في الاتجاه الصحيح**، ورغم انحرافه يقول القائد: **لاشك أني أمشي في الاتجاه الصحيح وإلا لما تبعني الجميع**. بل عليهم المبادرة باتخاذ الإجراءات الصحيحة. وعدم انتظار الأوامر فقط وذلك بناءا على فهمهم للمنهج والخطة والرؤية والقيم. [2] والجدول التالي يبين مستوى مؤشر التجديد في المكتبة محل الدراسة.

---

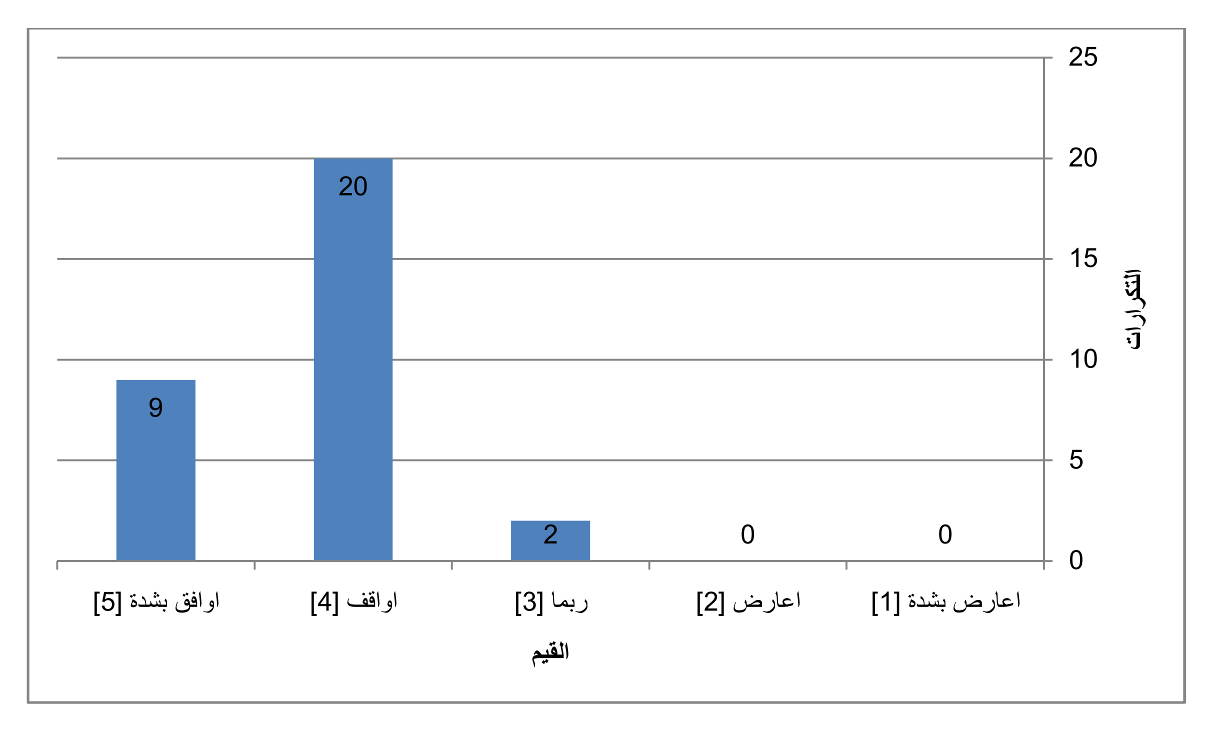
(1) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**.عمان: دار المسيرة، 2005. ص.360.

(2) السويدان طارق، باشراحيل فيصل عمر. المرجع السابق. ص.ص.87- 89 .

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التجديد الدائم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نسعى لتطبيق التجارب والأفكار الجديدة.	4.23	0.56

يقع المتوسط الحسابي لهذه العبارة في المجال [4.20 و05] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يرون أن المكتبة تتجه دوما نحو تطبيق التجارب والأفكار الجديدة، وذلك يثبت أن القيادة بالتنظيمية تتمتع بحس جيد للتجديد، وذلك جلي من خلال المبادرات المتجددة التي تحاول مكتبة د. احمد عروة تطبيقها، وإجماع العاملين على هذا الخيار يظهر من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعد بعيدة عن القيمة [1.1] المعبرة عن التشتت؛ فهذا التصور جماعي ومنتشر بين العاملين. وذلك واضح في التمثيل البياني التالي والذي يبين تركز التكرارات على يسار المدرج التكراري.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التجديد الدائم

2.5.4. مسايرة عجلة التطور

على الرغم من أن التغيير والتجديد من سنة الله في خلقه وأن دوام الحال من المحال، فإننا نعيش في عصرنا هذا عولمة ثقافية ومعلوماتية متغيرة ومتجددة، لها إفرازاتها الفكرية،

الإدارية، المعلوماتية والتكنولوجية. ولعل هذه الأخيرة أصبحت الأكثر تطورا على الإطلاق حيث لا يكاد المكتبي التكيف مع جهاز أو برمجية معينة في المكتبة، حتى يسمع بوجود إصدارات أحدث، بدأ استخدامها في مكتبات مجاورة، بل وأثبتت فعاليتها. الأمر الذي يحتم على المكتبيين الاستجابة للتطور والتغيير وعلى مكتباتنا مواكب هذه الطفرات السريعة المتلاحقة والمتلاطمة، حتى تسهم فكريا وإداريا وتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية التي تتيح لها بلوغ المكتبات الجامعية العالمية في نوعية الخدمات المقدمة فيها. (1) وفيما يلي رصد توجه مكتبة د. احمد عروة الجامعية نحو مسايرة عجلة التطور وخاصة التكنولوجي منه.

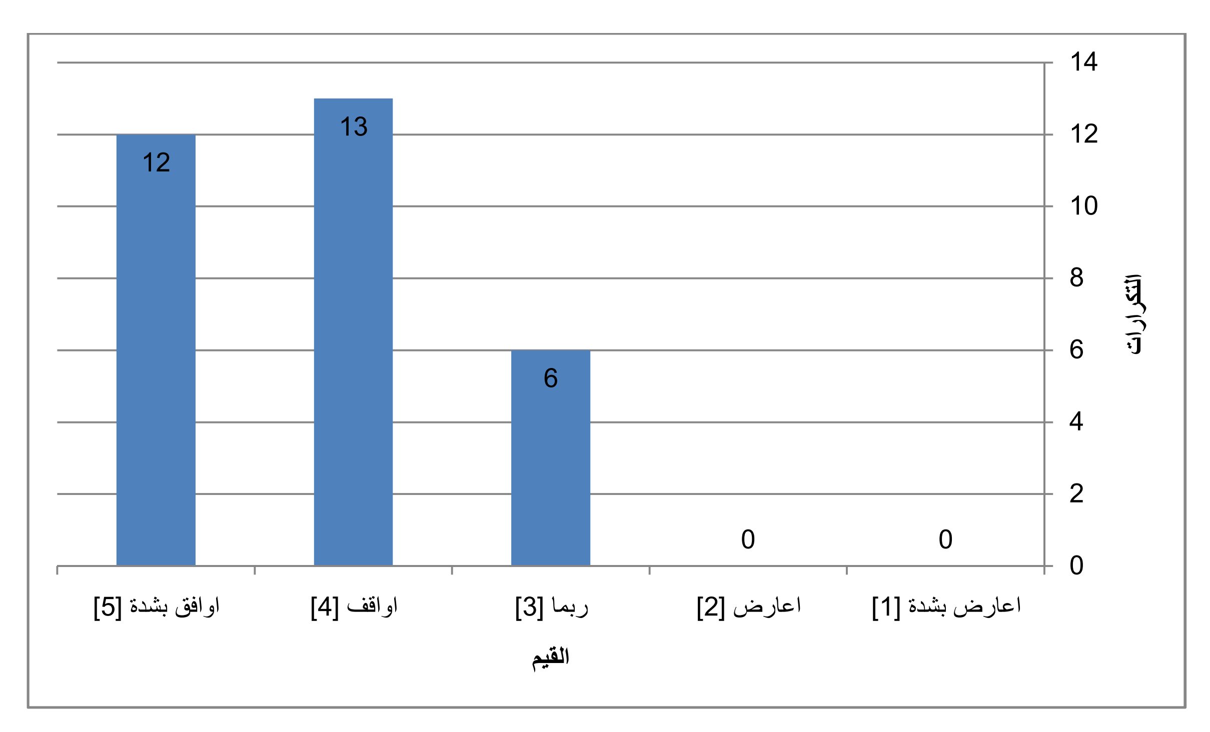
جدول : المتوسط الحسابي لؤشر مسايرة عجلة التطور

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نطور في أنفسنا وخدماتنا بما يجعلها مسايرة للتغيرات التكنولوجية الحديثة.	4.19	0.74

يوضح الجدول أعلاه أن العاملين بالمكتبة يجمعون على امتلاك المكتبة لحس التطور ومواكبة التغييرات على المستويين الفردي والعام للمكتبة. حيث وقع المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في المجال[3.40 و4.20]؛ وفي ذلك دلالة على المستوى الحسن لهذا المؤشر، ويعززه الاتفاق الجماعي على هذا الخيار، يُلمس من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعبر على عدم التشتت؛ إي أن هذا رأي جماعي عند العاملين. وهذا معروف عبر تاريخ المكتبة، ولكن في المقابل بعض المصالح ، يعتمد على نظام الاستغلال Windows 98، وفي أخرى Windows 2000، مع توفر نظام Windows XP في بعض الأقسام، كما أن نظام البحث الآلي مازال بواجهة غير رسومية

(1) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. المرجع السابق. ص.359.

في شكل نظام الـ DOS–MS. وهنا نقول بان المكتبة تأخرت قليلا في السنوات الاخيرة، غير أن روح التطوير هذه مازالت موجودة، ومن آخر التطورات في المكتبة مشروع تطبيق نظام SYNGEB بالإضافة إلى التشابك مع مكتبة المدرسة العليا للأساتذة. والمدرج التكراري الممثل في الشكل التالي، يبين درجة الموافقة والإجماع الكبيرين عند العاملين على مسايرة المكتبة للتطورات؛ ويظهر ذلك جليا من خلال الميل الكبير للتكرارات نحو يسار المدرج.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر مسايرة التطور

الخلاصة

اعتمادا على ما سبق عرضه نستطيع تقديم صورة تقريبية لمواصفات القيادة التنظيمية بمكتبة د. أحمد عروة، نحاول من خلالها تحديد سماتهم ومستوى تأهيلهم للتكفل بأدوارهم في مبادرة إدارة المعرفة. مستشهدين على ذلك بالنتائج الخاصة بالمؤشرات المبينة في الجدول أدناه.

جدول : مؤشرات معيار القيادة التنظيمية

العبارات	*المتوسط الحسابي*	*الانحراف المعياري*	*التقييم*
الاتصال المؤيد والداعم			
علاقاتي مع المسؤول المباشر جيدة ، فهو يفهمني ويصغي لي.	3.87	0.85	حسن
رؤية ورسالة المكتبة تشيد بأهمية الأفراد في تحقيق تميز الخدمات.	3.90	0.79	حسن
يبادر المسؤول بتقديم النصيحة، ويوجهني في أداء مهامي.	4.13	0.76	حسن
كسب القوة والنفوذ			
أكلف ببعض مسؤوليات رئيسي، فأقوم بها على أحسن وجه.	3.65	1.11	متوسط
المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف إستراتيجي.	4.10	0.83	حسن
أرى في المسؤول القدوة في العمل وتبادل وتشارك المعلومات والمعارف.	4.16	0.78	حسن
تحقيق الدافعية للآخرين			
تفتح المكتبة الفرص للإبداع والابتكار، وتشجع التكوين المستمر للعاملين.	3.45	0.85	حسن
تشجيع المكتبة تبادلنا للأفكار والخبرات وتدعم العمل الجماعي.	3.84	0.93	حسن
قيادة التغيير			
نطور في أنفسنا وخدماتنا بما يجعلها مسايرة للتغيرات التكنولوجية الحديثة	4.19	0.75	حسن
نسعى لتطبيق التجارب والأفكار الجديدة.	4.23	0.56	جيد
	3.95	0.82	حسن
	المتوسط المعياري	*متوسط الانحرافات*	

أولا: في ما يخص سمات الشخصية للقيادة التنظيمية وجدنا بأن بأنهم يرتاحون للأعمال الروتينية التي جرت عليها العادة، فهم يفقدون حس الإبداع وهدفهم المحافظة على مستوى المكتبة – العالي في أعينهم – وليس رفعه. أما صفة الإقدام فمتوفرة بشكل جيد عند قيادة المكتبة بما يؤهلهم لخوض مبادرة تبني إدارة المعرفة. إضافة إلى غياب الجاذبية الشخصية التي تأسر القلوب والقادرة على قيادة التغيير.

ثانيا: المؤهلات الحسنة الخاصة بالإتصال المؤيد والداعم عند القيادة، من خلال توفيق القياد في تحديد رؤية ورسالة المكتبة ونشرها عند العمال، وكذا قدرتهم الحسنة على الإصغاء والتفهم، التي مكنتهم من تقديم التوجيه الإيجابي عبر النصيحة والاستشارة المناسبة.

ثالثا: المؤهلات الحسنة في كسب القوة والنفوذ عند القيادة التنظيمية، ويظهر ذلك في إهتمام القيادة بإحاطة نفسها ببطانة متمكنة ومؤهلة لتحمل أعباء العمل، وظهور معظم المسؤولين بالمكتبة كقدوة لباقي العاملين؛ لإمتلاكهم المؤهلات والخبرات اللازمة. وفي المقابل نجد أن مستوى تفويض السلطة متوسط؛ فكلما زادة درجة تلقي التوجيه من القيادة، زاد متوسط تفويض السلطة للمجموعة.

رابعا: المؤهلات الحسنة للقيادة في تحقيق الدافعية للعاملين، عبر حسن القيام بدور المشجع لثقافة التشارك المعرفي والعمل الجماعي بما يزيد من إمكانياتهم المعرفية، وكذا الإهتمام الحسن بروح الإبداع ودعم عملية التكوين المستمر للعاملين.

خامسا: إمتلاك قيادة المكتبة لفكر تغييري حسن جدا؛ حيث تتجه المكتبة دوما نحو تطبيق التجارب والأفكار الجديدة في خدماتها ، لتمتع القيادة بحسٍ تجديديٍ جيد، وكذا المسار الحسن لتطور المكتبة ومواكبتها للتغييرات على المستويين الفردي والعام للمكتبة.

الفصل الخامس

الثقافة التنظيمية

في المكتبات الجامعية

" إنك لا تستطيع أن تدير المعرفة، ولكنك تستطيع إدارة البيئة التي تقود إلى توليد المعرفة ونقلها "

تمهيد

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المكتبة والتي تسود بين العاملين؛ مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المكتبة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة أن تكون القيم السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المكتبة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في مكتبة د.أحمد عروة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المكتبة حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمكتبة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة بين العاملين، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المكتبة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة. [1]

1.5. القيم التنظيمية

إن القيم التنظيمية ORGANIZATIONAL VALUES تعبر عن الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع والبيئة التي يعيش فيها، والذي سيحدد الأمر المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك. فالفرد في المكتبة

---

(1) Robbins, STEPHEN. **Management**.4the edition. Englewood Cliffs: prentice Hall, 1999. p. 234.

يلتزم بقيم جماعة العمل، باعتبارها نتاج اجتماعي؛ يكتسبها الفرد ويتشربها تدريجيا ويضعها في إطار السلوك المرجعي المقبول بين أفراد الجماعة.[1]

1.1.5. الثقة بالجماعة

من أهم القيم المحددة للعلاقة بين العاملين نجد الثقة Trust. فالعلاقات المبنية على الثقة، تدفع العاملين للتعاون ومساعدة بعضهم بلا إجبار، ولا انتظار مقابل. لكن، لأنهم يريدون ذلك بصدق. إذن لماذا يجب على عامل ما القيام بخدمة لآخر؟ أولا، لأنه واثق أن الآخر مهتم به. ثانيا، يحس بتقاربه معه في القيم والمعتقدات.[2]

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الثقة

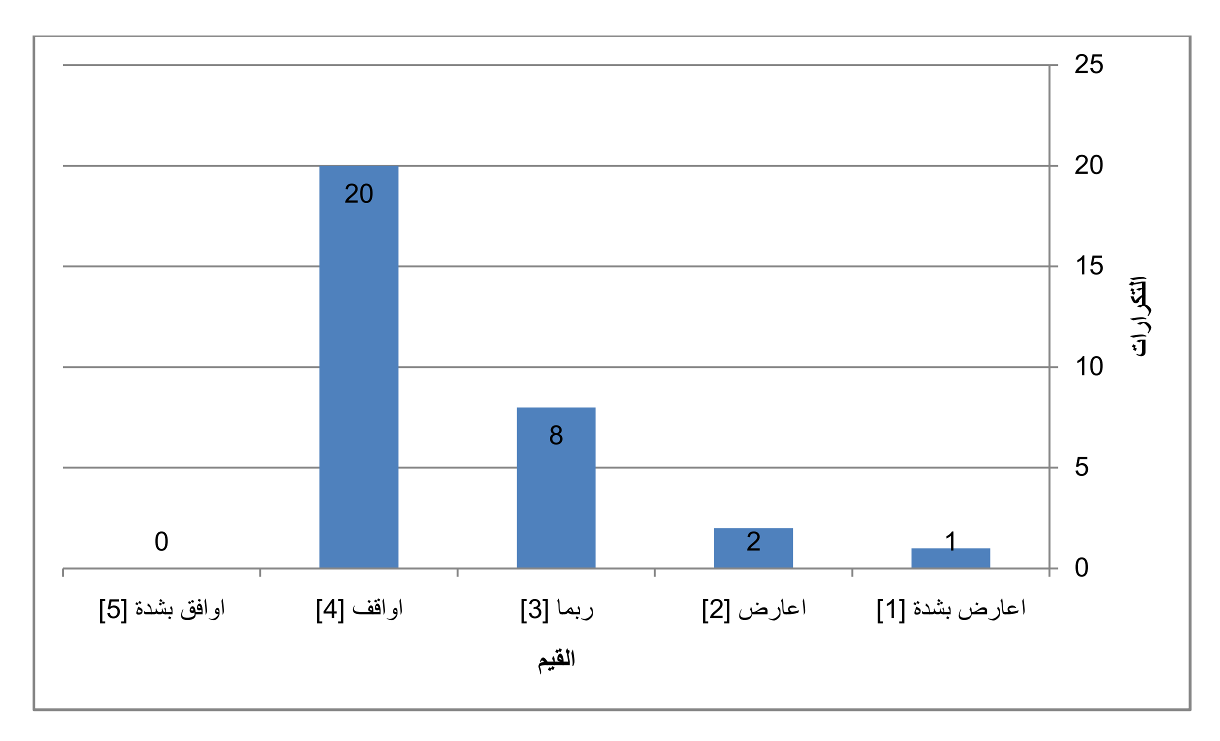
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يسود مستوى عالي من الثقة بين أفراد المصلحة	3.52	0.76

ويسود مستوى حسن من الثقة بين العاملين بالمكتبة، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارة هذا المؤشر يقع بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يقرون أن العلاقات حسنة بينهم، وهذا ما يتوقع منهم كون المدة التي عملوها مع بعضهم ليست بالهينة، ورأيهم في هذا جماعي حيث أن قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين العاملين. وكما هو مبين في التمثيل البياني أدناه فإن المدرج التكراري يميل إلى اليسار، حيث تتجمع معظم التكرارات عند القيمة الرابعة المعبرة على الموافقة .

---

(1) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. المرجع السابق. ص.187.

(2) REYNOLDS, larry. **The trust effect: creating the high trust , high performance organization.** London : Nicholas Brealey,1998. p.10.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الثقة

وبما أن هذه القيمة عادة ما يعبر عليها بمثالية من طرف العاملين؛ فإننا حاولنا استقراءها من خلال ما لاحظه وعايشه الطلبة المتربصين في فترة التربص، والذي يستطيع ملاحظته الطلبة هو مقدار ثناء العاملين على جهود بعضهم البعض. وفي المقابل تجنب الغيبة والطعن في بعضهم خلف الظهر؛ والتي تعبر على إنعدام الثقة. ومن الجدول أدناه ، نلاحظ أن رأي الطلبة يساند ما صرح به العاملون.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الثقة الجماعية في نظر المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
يثني الجميع على جهود زملائهم وخاصة المجدّين في حضورهم وغيابهم.	3.22

2.1.5. الولاء للجماعة

إن القصص المتداولة في المكتبة عن أشخاص عملوا فيها وكان لهم مواقف معينة؛ تعبر عن المبادئ التي يؤمن بها العاملون ويتوارثونها. كما تعبر عن ولائهم لمن سبقوهم من القادة أو لفريق العمل Loyalty to the team، وعدم التنكر لهم بعد غيابهم، بل إنهم يعترفون بهم وبإنجازاتهم كونها جزء من المكتبة وتاريخها.[1] كما يمكن أن يكرم بعضهم حتى بعد تقاعدهم في حفلات تكريم داخلية، الأمر الذي يشجع الآخرين على العطاء والإبداع لتحفظ أسماءهم ضمن ذاكرة المكتبة. والولاء واحد من المؤشرات الكامنة في ثقافة المكتبة التي تظهر من خلال القصص والحكايات المتداولة، وثناء العاملين على من سبقهم. وفي المكتبة موضوع الدراسة، لمسنا المستوى الحسن لتوفر هذه الصفة بين العاملين فيها، ويظهر ذلك من خلال نتائج الجدول التالي.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الولاء للجماعة

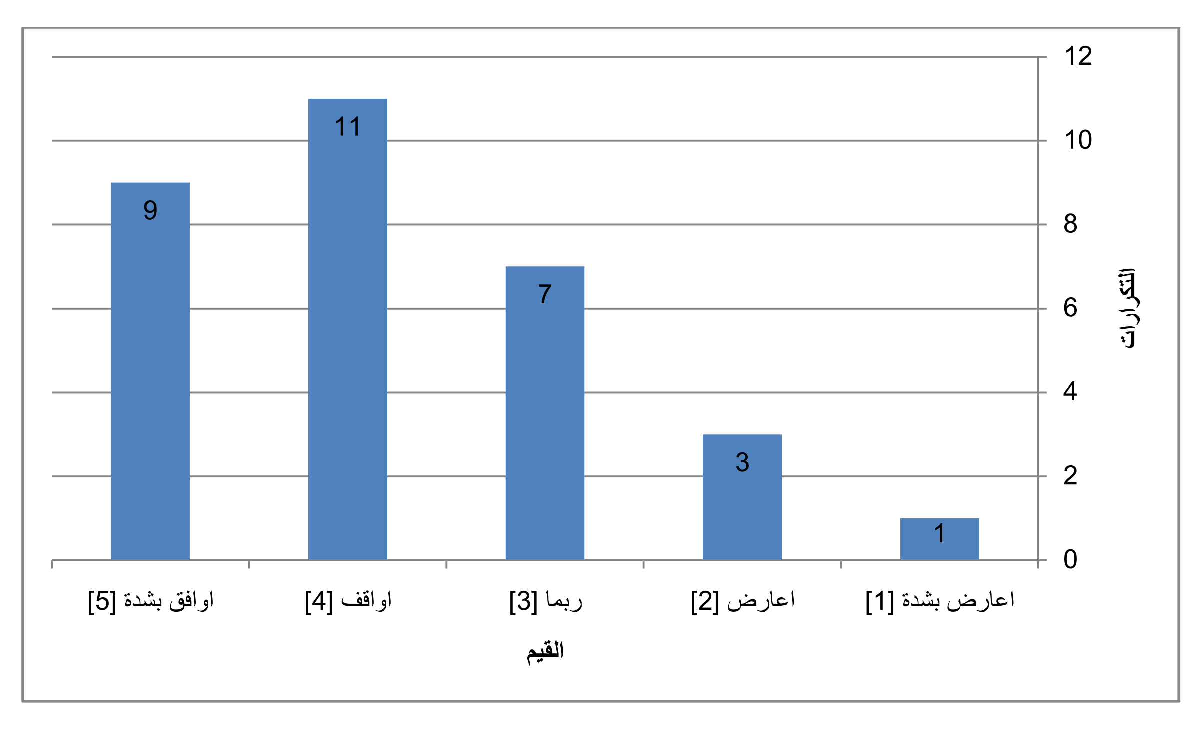
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسمع قصص عن أشخاص قاموا بمبادرات وإنجازات خلدت أسماءهم بين فريق العمل.	3.77	1.08

يعتبر انتشار القصص بين العاملين بالمكتبة حسن ، إذ أن المتوسط الحسابي لاستجاباتهم حول تداولها جاءت في المجال[3.40 و4.20]، والمعبر عن المستوى الحسن للمؤشر الولاء بين العاملين، وهذا ليس بعيد عن فريق عمل في مرحلة النضج ولديه سنوات عمل ليست بالقصيرة بالمكتبة، هذا إضافة إلى المستوى الحسن من الثقة بينهم. ونلمس من خلال قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعد قريبة من القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت

---

(1) الشركة العربية للإعلام العلمي. **خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال**.القاهرة: شعاع،1993.ع.23. ص.5. نقلا عن: Loren B. Belker.**The First-Time Manager**. **New York:** Macom Americam Management Association, 1993

الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية إلى حد ما وانتشارها بين العاملين مقبول. وكما هو موضح في الرسم البياني اللاحق، فإن حوالي ثلثي العاملين تعدت استجاباتهم المتوسط الحسابي 3.77. حيث يميل المدرج التكراري لجهة اليسار والدالة على التوجه الإيجابي للعاملين نحو مؤشر الولاء.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الولاء

وحاولنا استقراء ملاحظة الطلبة المتربصين لهذا المؤشر ومن الجدول أدناه ، نلاحظ أن رأي الطلبة يقارب ما صرح به العاملون. حيث أن قيمة المؤشر تقع في المجال المتوسط للتقييم.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر ولاء العاملين في نظر المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
سمعت قصص عن أشخاص قاموا بمبادرات وإنجازات خلدت أسماءهم بين فريق العمل.	2.72

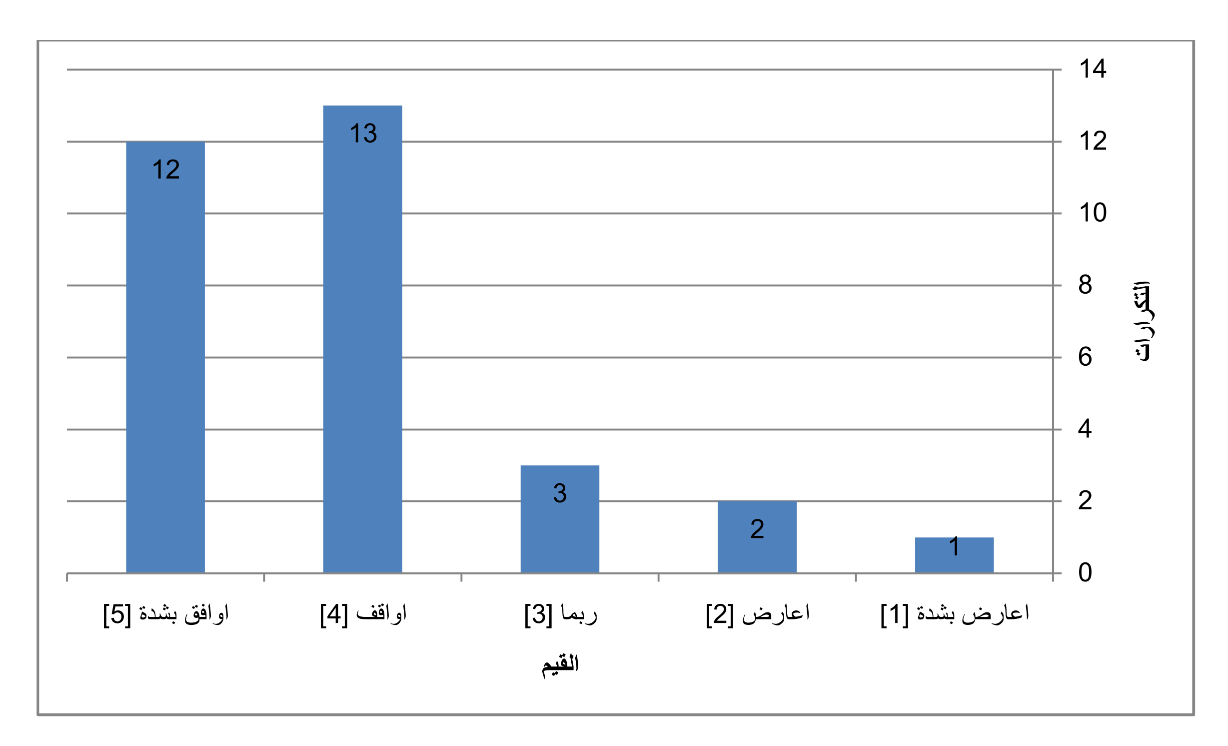
3.1.5. التعلّم المستمر

يجب التشديد على زرع قيمة التعليم المستمر Continuous Learning كمتطلب أساسي في مواجهة تحديات التغيير في عصر المعرفة. فأكثر المنظمات نجاحا هي التي يعتبر التعليم المستمر فيها أساس البقاء. ويتشارك العاملون على كل المستويات بالمعلومات والمعرفة، ليساهموا في تعليم بعضهم البعض. لذا يجب على المكتبة أن تأخذ على عاتقها الاهتمام بدعم وتشجيع التعلّم الذاتي والمستمر، كما يجب أن نؤمن ونعتقد في أنفسنا بأننا إذا أردنا الاستمرار في العطاء والنجاح، لا يجب أن نقنع بمستوى نجاح معين، وأن نطمح دوما إلى ما هو أكبر وأفضل وذلك بترديد عبارة: " كيف يمكنني القيام بهذا بشكل أفضل؟ "

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التعلم المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من يوم لآخر يأخذ التعلم والتكوين الأولوية في حياتنا رغم ضغط العمل.	4.06	1.03

أما عن قيمة التعليم المستمر عند العاملين بالمكتبة محل الدراسة، فقد كانت استجاباتهم حسنة حول هذا المؤشر، أين جاء المتوسط الحسابي محصور بين القيمتين [3.40 و4.20]. مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بأهمية التعلم والتكوين، بل وانه من الأولويات عندهم؛ يحاولون قدر استطاعتهم تحقيقه، ونرى في هذا ذلك شبه اتفاق على هذا الخيار، نلمسه من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة إلى حد ما جماعية وتقريبا هو رأي جميع العاملين بالمكتبة. وكما هو مبين في التمثيل البياني التالي فإن أغلبية التكرارات متجمع على يسار المدرج التكراري أي أن العاملين يميلون نحو الموافقة على أن التعليم يكتسي أهمية كبرى في المكتبة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التعلم والتكوين

2.5. الاتجاهات التنظيمية

سلوك العامل في موقف ما ليس وليد الصدفة، إنما تحدده الاتجاهات التنظيمية ORGANIZATIONAL ATTITUDES والتي تمثل محصلة المعاني والأفكار التي كونها من خبراته السابقة والتي تميل بالسلوك نحو وجهة معينة، ويمكن القول بان الاتجاهات عاطفة إلا أنها اقل منها في الحدة الانفعالية؛ ومصدرها مزاج الفرد ونوع المفاهيم التي تفرضها عليه بيئة المكتبة والصورة التي يدرك بها شتى المواقف في ضوء خبراته وتفكيره. [1] واتجاهات العاملين بالمكتبة من أهم محددات استعدادهم للعمل ضمن فريق والانضمام إلى مجموعات العمل.

(1) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. المرجع السابق. ص.198.

1.2.5. الانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي هو ارتباط فعّال بين الأفراد، وتنظيم معين – المكتبة–. ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للمكتبة وتطابق أهدافهم مع أهدافها. ويتمثل مفهوم الانتماء التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين العامل والمكتبة، حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي: (1)

- ✓ التطابق بين أهداف العامل، وأهداف المكتبة.
- ✓ قبوله لأهداف، وقيم المكتبة.
- ✓ رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المكتبة.
- ✓ حرصه على الاستمرار في عضوية المكتبة.
- ✓ استغراقه في مهام، ومشاكل المكتبة.
- ✓ استعداده للتضحية من أجل المكتبة.

والجدول التالي يبين مدى إنتماء العاملين بالمكتبة محل الدراسة لمكتبتهم.

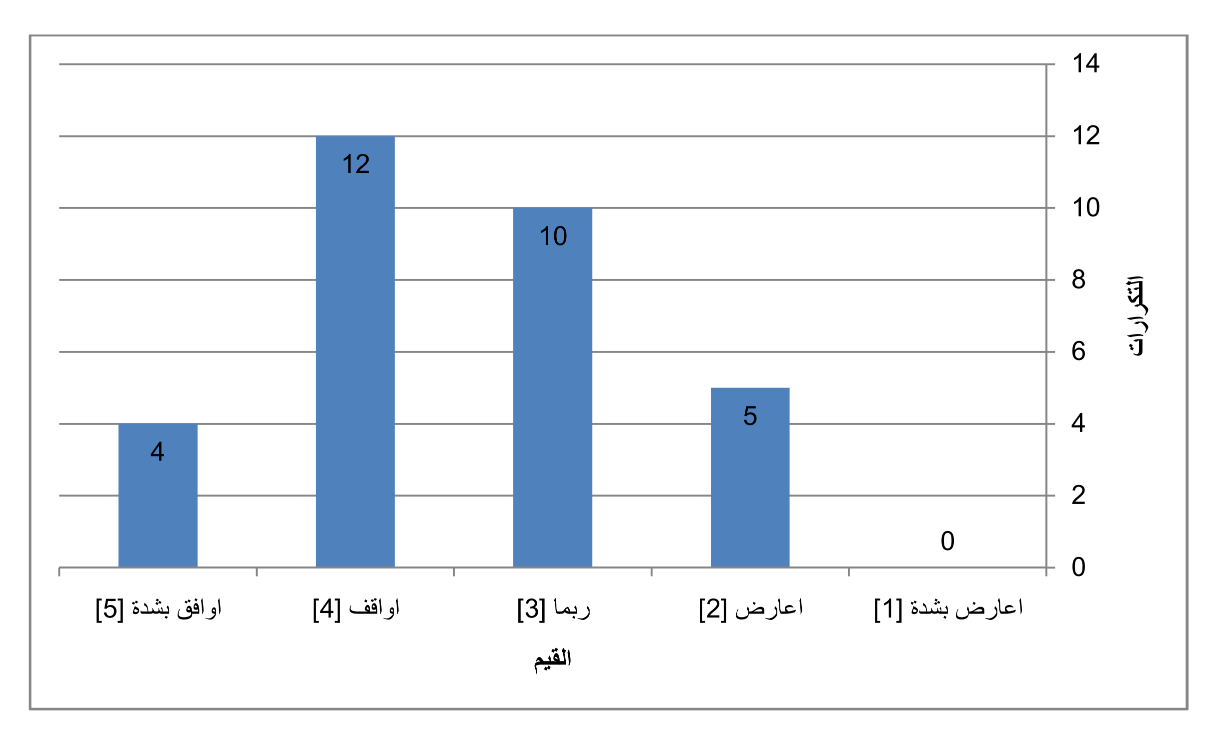
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الإنتماء التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
عملت في هذه المكتبة وسأبقى لأن طموحاتي ستتحقق هنا.	3.48	0.92

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المجال [3.40 و4.20]، أي أن العاملين بالمكتبة حريصين على الإستمرار في العطاء بمكتبة د. أحمد عروة، وهم مقتنعون إلى حد مقبول بأن البقاء في المكتبة هو سبيل تحقيق طموحاتهم. أي أن بيئة المكتبة تتوافق وتطلعاتهم المستقبلية. ويعرف هذا المؤشر شبه إتفاق بين العاملين،

(1) علام، اعتماد محمد. **الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية**. مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، قطر: جامعة قطر، 1993، ع.16. ص254.

حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات 0.92 وهي تعبر عن عدم تشتت الإجابات بشكل كبير؛ إي أن هذه الصورة إلى حد ما مقبولة كصورة جماعية ومنتشر عند نصف العاملين. في حين يرتاب في ذلك ثلثهم ، ويرفض البقاء فئة قليلة هم أولائك الذين لم تتجاوز مدة عملهم بالمكتبة الخمس سنوات.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الإنتماء

وخلال فترة تواجدهم بالمكتبة شعر المتربصون بأنهم عاملين بالمكتبة، أي أن معاملتهم من قبل العاملين الفعليين تبعث على الشعور بالانتماء للمكتبة. والجدول التالي يبين قيمة المتوسط الحسابي الحسنة لهذا المؤشر والذي يتناسب مع ما جاء في الجدول السابق.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الإنتماء الوظيفي عند المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
أحسست بأني مكتبي معهم ولست طالبا متربصا.	3.50

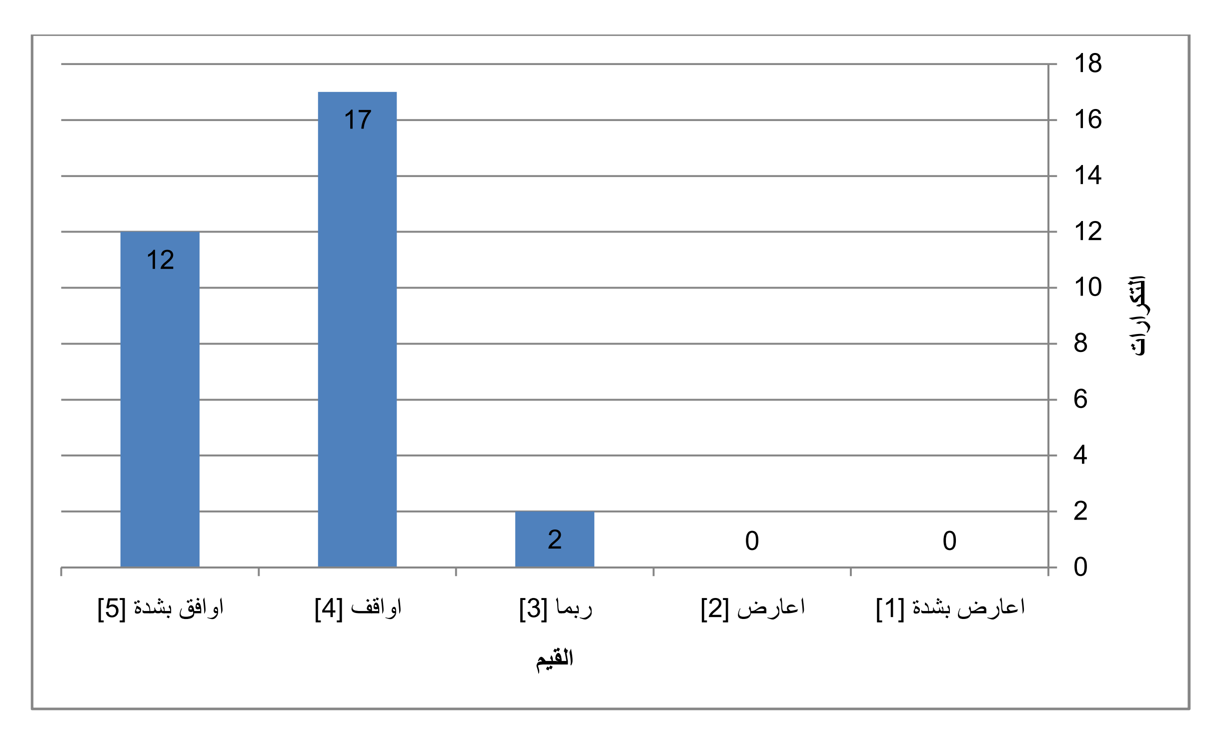
2.2.5. روح الفريق

يعتبر العمل الجماعي والتعاون ركن الأساس في إدارة المعرفة، وعليه تقوم كل عملياتها، المبنية على تحويل المعرفة ونقلها بين فرق العاملين، والفرق تعتبر أفضل بيئة للتشارك المعرفي. والتمكن من العمل الجماعي بتجاوز الصراعات الفردية داخل الجماعة يعد ثروة وممكّن لتحقيق الميزة التنافسية. وإدارة المعرفة تركز أشد التركيز على مؤشر التعاون والعمل الجماعي بالمكتبة، حتى تسود الجماعة روح الفريق Team Spirit ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والعاملين، وبين العاملين نفسهم. فتلك هي الأرضية والقاعدة لنجاح مبادرات إدارة المعرفة. والجدول التالي يبين توفر هذه الروح عند العاملين بمكتبة د. أحمد عروة.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر روح الفريق

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أميل إلى التعاون مع الآخرين في تأدية المهام	4.32	0.59

يميل العاملون بالمكتبة إلى التعاون مع الآخرين في تأدية المهام، أي أنهم يفضلون العمل في فرق ومجموعات عمل، وهذه الروح تعد قوية جدا بينهم، بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[4.20 و05] مما يدلنا على المستوى الجيد لمؤشر العمل الجماعي أو روح الفريق في المكتبة محل الدراسة. وهم مجمعون على هذا الرأي فقيمة الانحراف المعياري صغيرة جدا وتعبر عن عدم تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين أغلبية العاملين. كما يوضح ذلك ما يظهر في التمثيل البياني من تركز كل التكرارات في أقصى يسار المدرج التكراري عند قيم الموافقة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التعاون

وزيادة للتأكيد قدمنا العبارة المبينة في الجدول أدناه للتقييم من طرف المتربصين؛ الذين أكدوا على توجه وميل العاملين إلى التعاون فيما بينهم، حيث أن المتوسط الحسابي كان متقاربا إلى حد كبير بين المجموعتين.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر روح الفريق في نظر المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
يميل العاملون إلى التعاون مع بعضهم في أداء مهامهم.	3.39

3.5. السلوكات التنظيمية

السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الإنسان. أما السلوكات التنظيمية Organizational Behaviors فتمثل سلسلة الاختيارات التي يقوم بها العامل من بين استجابات ممكنة عند قيامه بمهامه ونشاطات وظيفته، كما تعبر

عن النشاطات المستمرة التي يقوم بها الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته التنظيمية أي المكتبة. [1]

1.3.5. المبادرة

يتميز العامل الشجاع بمبادرته إلى تقديم الحلول المبتكرة، سواء لحل مشكلة قائمة أو لاقتناص فرصة سانحة دون انتظار التعليمات. حيث يرى أنه شريك كامل في المسئولية وليس متفرجا، فهو فاعل ومؤثر في الأحداث، ولا يحتاج لإذن كي يفكر ما دام يراعي الأهداف المشتركة للمكتبة التي تحكم سلوكه وسلوك قائده.[2] فأخذ الخطوة الأولى Taking The First Step من طرف العاملين في كل سلوكاتهم وخاصة منها المتعلقة بتجديد وتحديث معرفتهم وجمع المعلومات التي يحتاجونها تعتبر سلوك مهم جدا لإقتناص الفرص وتحقيق الإبداع والابتكار. وفي الجدول التالي رصد لأهمية هذا السلوك بمكتبة د. أحمد عروة .

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر المبادرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أبادر بالبحث عن المعلومات والافكار الجديدة أينما كانت	4.03	1.01

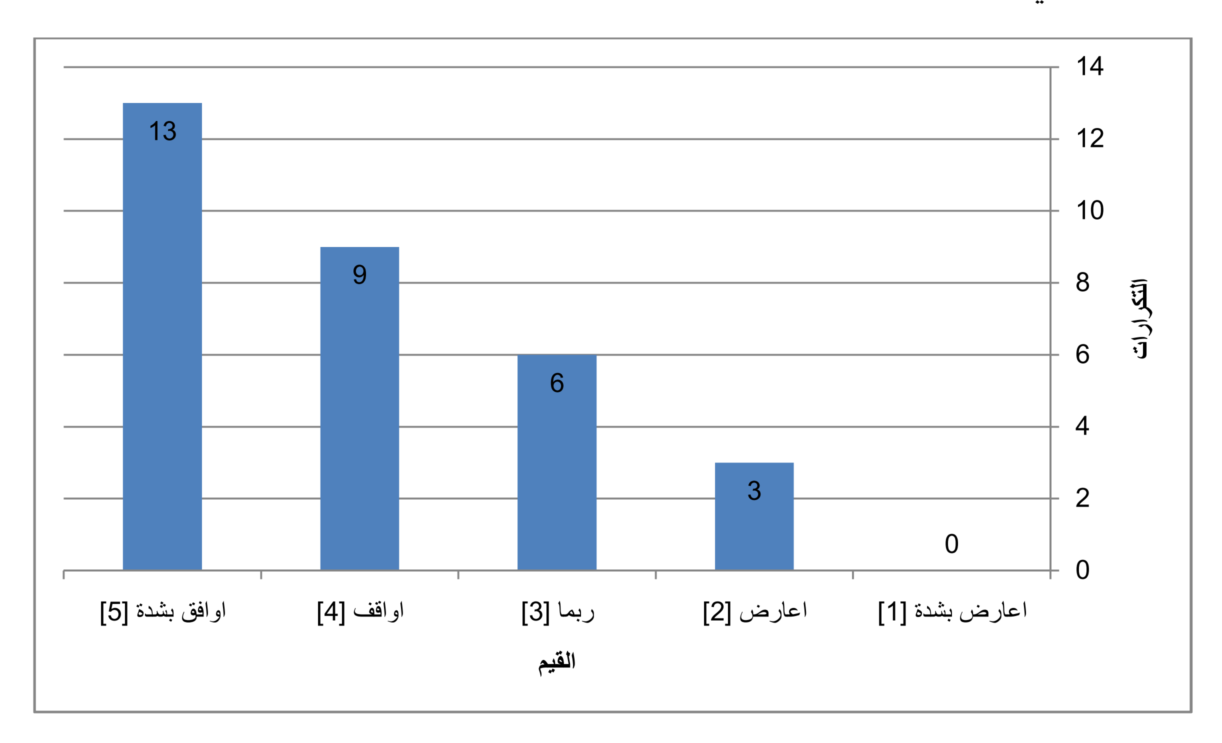
يبادر العاملون بالمكتبة بالبحث عن المعلومات والأفكار الجديدة، ولا ينتظرون وصولها إليهم على طبق من ذهب، والمتوسط الحسابي لهذا المؤشر محصور بين القيمتين [3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين يقومون دائما بالخطوة الأولى دون إنتظار الأوامر والتوجيهات. وفي هذا ذلك شبه إتفاق على هذا الخيار، نلمسه من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري والتي لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين العاملين. وكما هو موضح في الرسم البياني أدناه، فإن أكثر من ثلثي العاملين

---

(1) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. المرجع السابق. ص.29.

(2) الشركة العربية للإعلام العلمي. **خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال**.القاهرة: شعاع،1996.ع. 5. ص.3. نقلا عن:
CHALEFF, Ira. **The Courageous Follower**. Publisher: Berret-Koehler, 1995.

تركزت استجاباتهم عند القيم 4 و5. حيث يميل المدرج التكراري لجهة اليسار والدالة على التوجه الإيجابي للعاملين نحو مؤشر أخذ المبادرة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر المبادرة

وزيادة للتأكيد فإن العبارة المبينة في الجدول أدناه قدمت للتقييم من طرف الطلبة المتربصين بالمكتبة. والذين أكدوا على توجه وميل العاملين إلى المبادرة بتقديم المعلومات والتوجيه، حيث أن المتوسط الحسابي ينبئ بالمستوى الحسن للمبادرة عند العاملين.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر مبادرة العاملين في نظر المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
يبادرون إلى مشاركتي بخبرتهم وآرائهم، حتى قبل أن أسأل.	3.50

2.3.5. التنوع الفكري

وافق..أو نافق..أو فارق. جملة تحد من إبداء وجهة النظر لو خالفت المسؤول. جملة تشعر بأجواء كبت عميقة. مما يؤثر سلباً على الكل. وهذا بسبب التعود على الطاعة العمياء. قال *والتر ليبمان* "**من إعتاد الطاعة العمياء لا يمكن أن يقتنع الآخرين أن يطيعوه**".[1] فمن الضروري ان يسود جو من احترام وجهات النظر المختلفة بين أعضاء الفريق، بل واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية، بهدف الوصول لأفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة وخيارات أخرى.

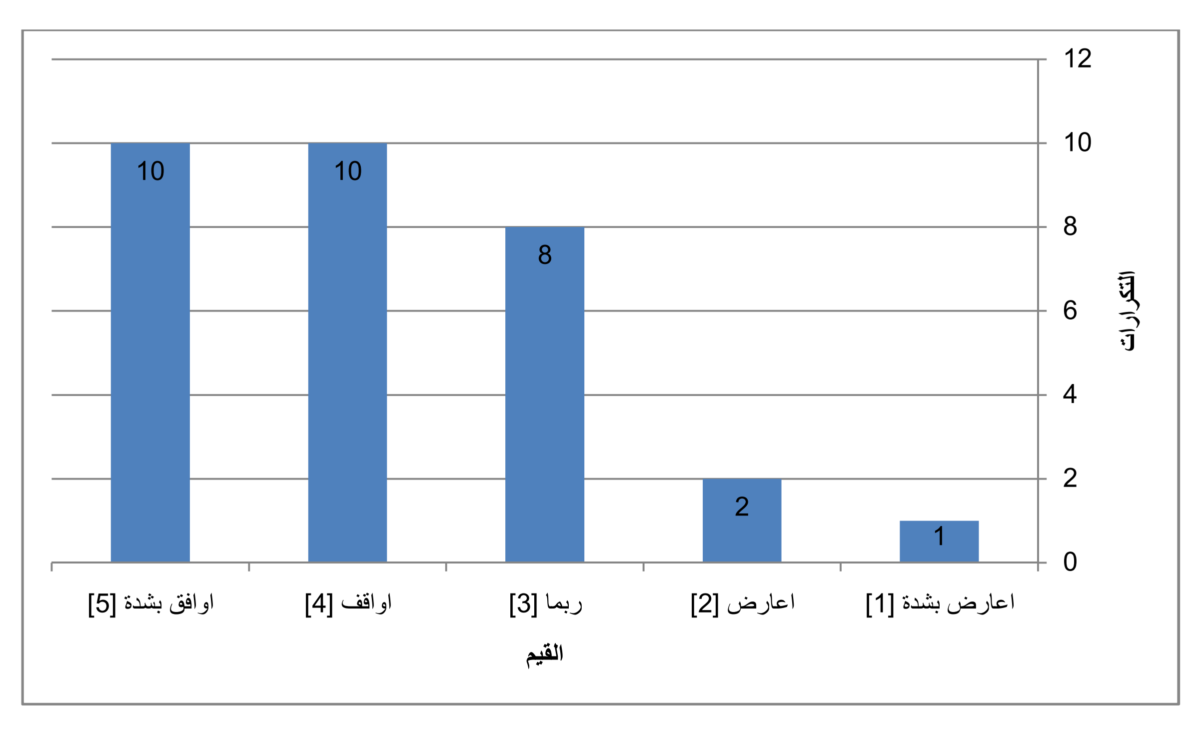
والعامل الجيد متفتح العقل، على استعداد لسماع أي أفكار وتنفيذها إن تطلب الأمر ذلك حتى لو لم تعجبه تلك الأفكار، فيلعب العاملون دورا فعالا في إحداث التغيير في المكتبة ويتحملون مسؤولية أداء وظائفهم ويساهمون في حل المشكلات أو في تحسين العمليات، ومن المهم جدا أن يتوفر لهم استقلال كاف ليكونوا مفكرين ناقدين، وذلك يستلزم توفر حرية التعبير عن أفكارهم، والعامل البارز هو المحاور الجيد المقتنع والراضي بنفسه، المصر على آراءه ولكن بدون تعصب أو تصلب، والاختلاف بين العاملين يزود المكتبة ببعض المرونة في التعامل مع مختلف القضايا.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التنوع الفكري

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
نطلب ونقدم الانتقادات على أفكارنا ونتقبلها بكل حرية فيما بيننا .	3.84	1.06

(1) السويدان طارق، باشراحيل فيصل عمر. المرجع السابق. ص.86.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبة يتقبلون تنوع أفكارهم ومقتنعين به إلى حد حسن. وهذا السلوك شبه منتشر بينهم، كون قيمة الانحراف المعياري للإجابات لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن بداية تشتت الإجابات؛ وكما هو مبين في التمثيل البياني أدناه فإن المدرج التكراري يميل إلى اليسار، حيث تتجمع ثلثي التكرارات على يسار القيمة الرابعة – الموافقة – .



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التنوع

إن تنوع الأفكار بالنسبة للمؤسسة يعتبر المورد الأساسي الإبداع والابتكار، وهذا السلوك بمستواه الحسن يؤكده الطلبة المتربصين من خلال المتوسط الحسابي المبين أدناه والمقارب لما عبر عنه العاملون.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تنوع أفكار العاملين في نظر المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
يصغون لآرائي وتناقش بجدية.	3.89	0.83

4.5. السياسات التنظيمية

إذا كانت الثقافة التنظيمية تمثل القواعد غير المكتوبة للعمل، فإن السياسات التنظيمية تمثل القواعد المكتوبة المكملة لها، والسياسات لها أعظم الأثر على إيجاد الدوافع لدى العاملين لإنجاح العمليات الأساسية التي تحقق رضا المستفيد وتحسنها باستمرار.[1] وتبنّي إدارة معرفة ناجحة يستدعي التخلي عن السياسات التي لا حصر لها والتي تعوق حركة الموظفين، وتتعارض مع مبادئ التشارك والتعلم. بل يجب أن تكرس المكتبة هذه المبادئ؛ بوضع سياسات مكتوبة ومعلنة تشجعها. ويعتبر إعلان هذه السياسات شرطا أساسيا لتمكين المكتبة من اتخاذ الإجراءات النظامية التي تحفظ حق الطرفين: المكتبة والعاملين.

1.4.5. العدالة

يخلط الكثير منا بين المساواة والعدل. فكونك تعامل أقسام المكتبة المختلفة بعدل لا يعني أنك لابد أن تساوي بينها، وأنك تساوي بين الموظفين لا يعني أنك تعدل بينهم. فالعدل والمساواة مفهومان مختلفان قليلا. فمن المساواة مثلا أن تساوي بين مكافئات الموظفين، لكن هذا ليس عدلا لأنك لابد أن تعطي لكل موظف بقدر ما ينتج. لذا عليك أن تميز بين المساهمة الحقيقية لكل قسم ولكل موظف، وأن تبرزها أساسا للعدالة بدلا من المساواة.[2] إعمالا لاعتبارات العدالة وبعيدا عن اعتبارات الوساطة والمحسوبية.

عندما تختفي العدالة وتكافؤ الفرص تهبط الإنتاجية، وهنا لن يقدم الموظفون للمكتبة أكثر من وقتهم. أما جهدهم فيصرفونه على أمور أخرى، مثل البحث عن وظائف جديدة وتجهيز سيرهم الذاتية قبل المغادرة. وهذا يؤثر على توجهات العاملين وتقتل حماسهم للعمل. كما

---

(1) الشركة العربية للإعلام العلمي. **خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال**.القاهرة: شعاع،1996.ع.3. ص.8. نقلا عن:
Roland T. Rust et al. **Return On Quality.** London: Probus Publishing, 1994.

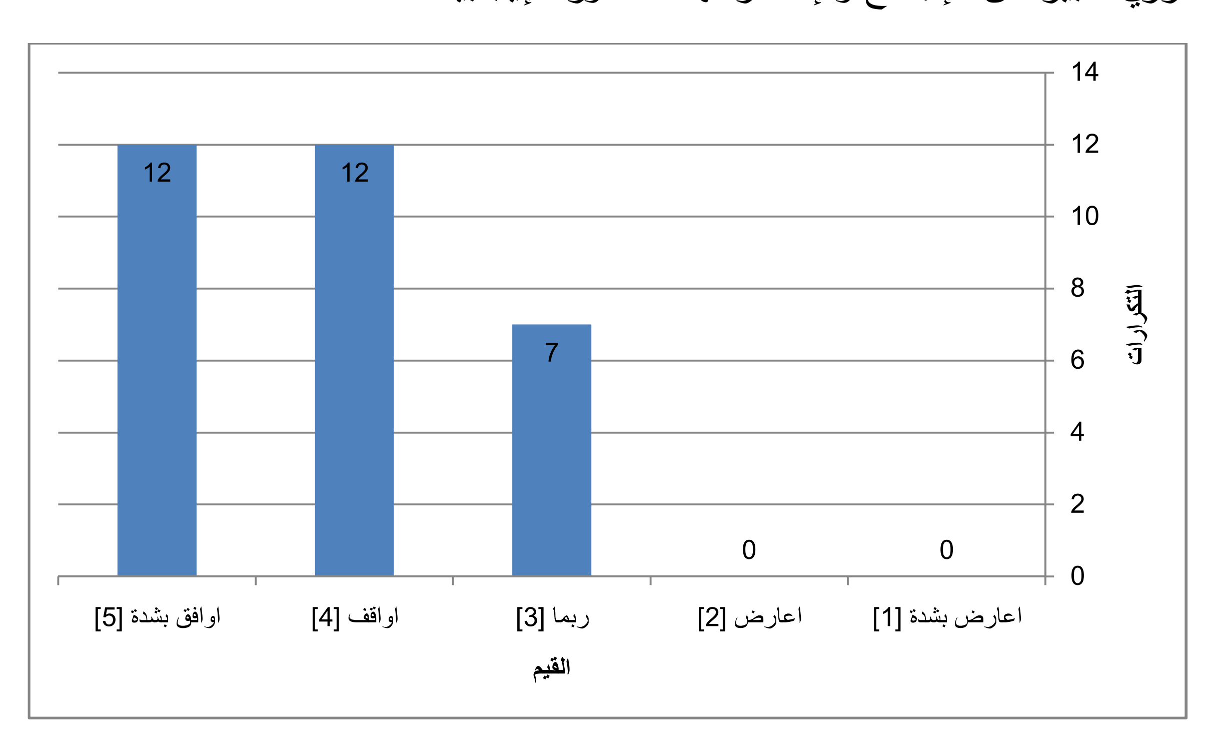
(2) الشركة العربية للإعلام العلمي. **خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال**.القاهرة: شعاع،1998.ع.19.ص.5.نقلا عن:
SHONA Brown, KATHLEEN Eisenhardt. **Competing On the Edge.** BOSTON: Harvard Business School, 1998.

يؤدي إلى تقليل النزعات الابتكارية وفقدان الثقة في مستقبل العمل.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر العدالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
نقيم على أساس أفعالنا لا على أساس أسمائنا ورتبنا	4.16	0.77

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بحسن المعاملة والعدل والمساواة بينهم حيث أن تقييمهم لا يتم عن طريق المحسوبية ولا على أساس الدرجة الإدارية أو المنصب فكل ما يأخذ بعين الإعتبار هو جهد العامل منهم ومدى كفاءته في تأدية عمله. وفي ذلك إتفاق بين العاملين، بحيث أن هذا المؤشر يعرف تجانس كبير في استجابة العاملين حيث قدر الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات بـ 0.77 وهي قيمة صغيرة تبين درجة الإجماع على هذا الرأي، ويتضح ذلك أكثر بما يظهر في التمثيل البياني أدناه من تمركز أغلبية التكرارات في أقصى يسار المدرج التكراري تعبيرا عن الإجماع والإنتشار لهذه الصورة الإيجابية.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر العدالة

2.4.5. التقدير

أحد أهم الأدوار القيادية في إدارة المعرفة هو تقديم التقدير الرسمي وغير الرسمي للعاملين معه. ولمحدودية التقدير الرسمي في مكتباتنا، يجب الاهتمام والتركيز على التقدير غير الرسمي والمتاح لجميع القادة، غير أنهم غالبا ما يتجاهلونه.[1]

فإحساس العامل بثناء وتقدير الآخرين له، يلهب فيه الحماسة لأن جهده معترف به ويتم تقديره. وإعطاء العاملين حقهم من التقدير يحمسهم ويعطيهم الدافع للعمل بجد والإبداع أكثر فأكثر، كون الإنسان بطبعه ميال إلى حب الظهور والتميز. كما يدل على إيمان القائد بأتباعه. وهناك عدة طرق يمكن أن يستخدمها القائد في التعبير عن تقديره، غير أنه يتوجب عليه تحديد ما يتناسب وثقافة المكتبة. وفي الجدول التالي رؤية لهذا المؤشر في المكتبة محل الدراسة.

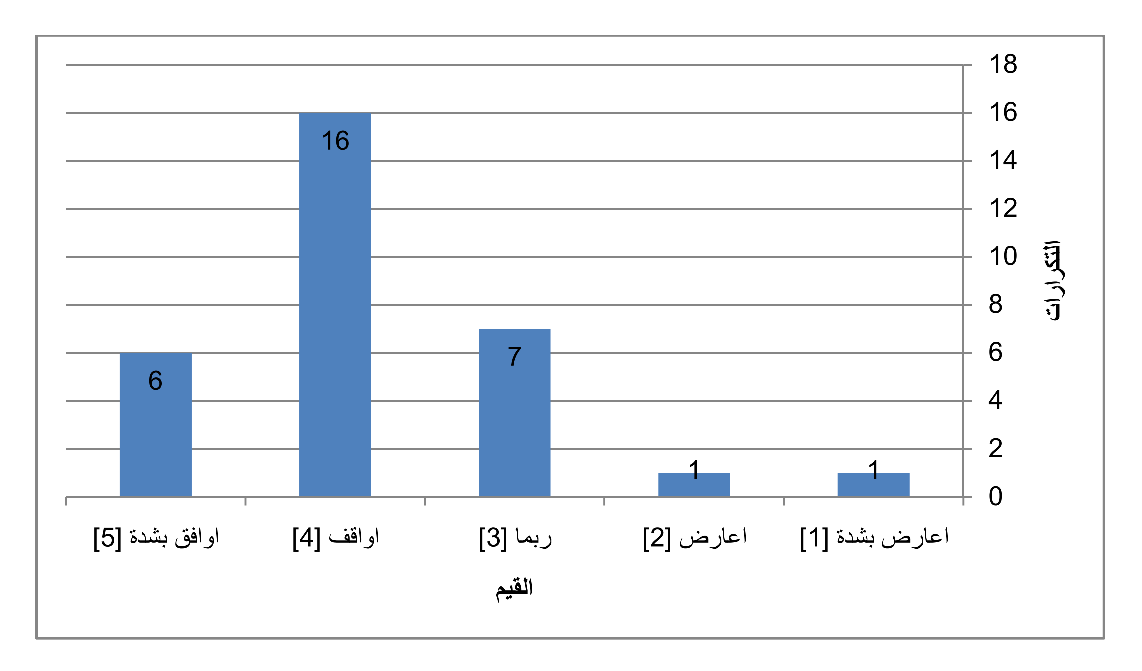
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التقدير

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
يرجع الشكر والتقدير لصاحب الفكرة أو الإنجاز ولا ينسب لأحد آخر.	3.81	0.91

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يرون أنهم يتحصلون على الشكر والتقدير عند تقديمهم لإنجازات قيمة ومستوى هذ المؤشر حسن. وفي ذلك شبه إجماع على هذا الطرح، نلمسه من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي تعد بعيدة عن القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ كما أن التمثيل البياني الموالي يبين تركز التكرارات على يسار المدرج التكراري أي التوجه الإيجابي لمؤشر التقدير عند العاملين.

---

(1) هولب، لورنس. ادارة فرق العمل. بيت الافكار الدولية،1999. ص.261.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التقدير

3.4.5. التعلم من الأخطاء

"التجربة والخطأ المستتيرين يفوقان التخطيط الذي تقوم به عقول لا تشوبها شائبة" بل إنه يجب الصفح عن الأخطاء وتذكرها، وهناك طريقتين لتجنب ارتكاب الأخطاء، الأولى أن يكون لدينا عمال مدربين على نحو تام ليتولوا القيام بعملية مثبتة. والثاني هي ألا تفعل شيئا – بافتراض أن عدم القيام بشيء لا يعتبر خطأ –، ومع ذلك فإذا كنا نرغب في الإبداع أو التعلم، فإن الفشل يكون أمرا حتميا، وبما أنه ضروري فهو مرغوب فيه. (1)

إن الفكر التقليدي للقيادة لا يسمح بأي نوع من الخطأ، عكس الفكر المعاصر الذي لا يعتمد نجاح العاملين فيه على سجل خال من الأخطاء بقدر ما يثمن الإبداع فيهم. وبالتالي يستطيع العاملين تحمل المخاطرة، والمكتبة عندما ترتفع فيها روح المخاطرة بين أعضائها تكون أكثر تحديا وأكثر فعالية وعلى المدى البعيد تحقق مستويات عالية من النجاح أكثر من المكتبات التي تتوقع العامل الكامل والمعصوم. (2)

---

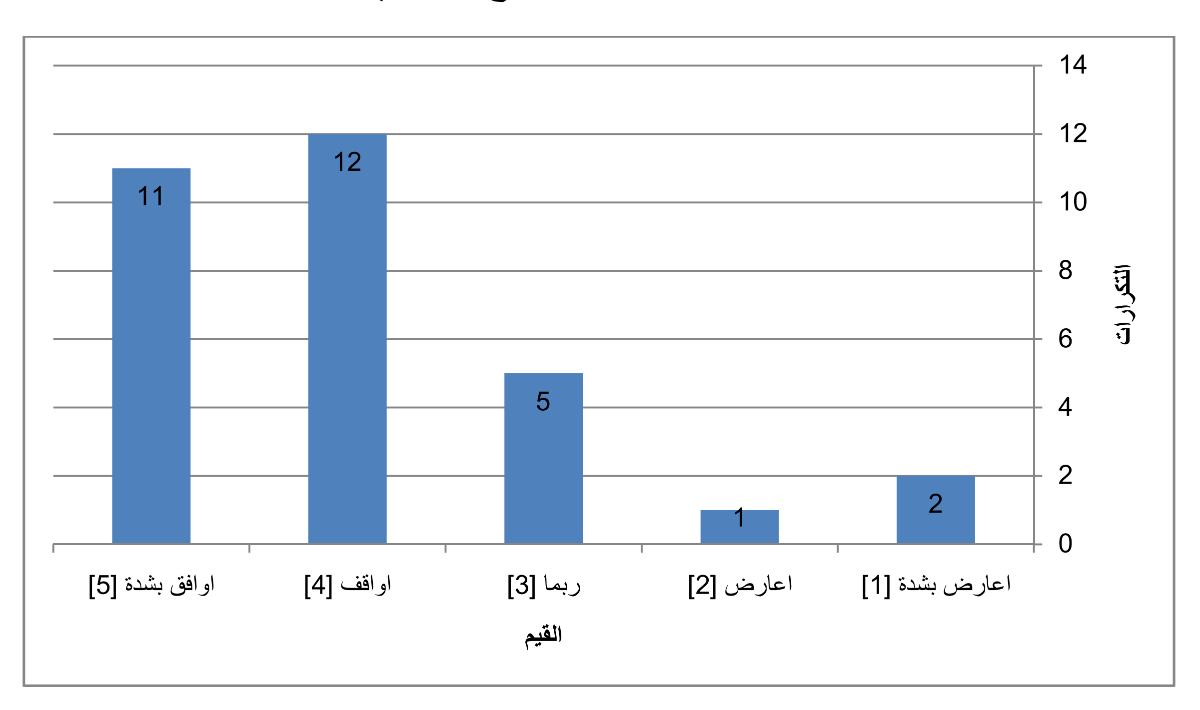
(1) ساتون، روبرت. المرجع السابق. 339.

(2) ميدين تيصفا جيبر، شافير بيتر. المرجع السابق. ص. 23.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التعلم من الأخطاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
لا نعاقب على ارتكاب الأخطاء؛ ولكن نكتسب منها خبرة، بحيث تجنبنا تكرارها.	3.94	1.12

والمتوسط الحسابي لهذا المؤشر موجود بين القيمتين[3.40 و4.20] يشير إلا أن العاملين بالمكتبة يحكمون بان القيادة لا تعاقبهم عند ارتكابهم للأخطاء، وفي المقابل فهم مطالبون وملتزمون بعدم تكرارها كونهم إكتسبوا الخبرة في التعامل معها من الخطأ الأول. ويتناسب هذا مع رأي مدير المكتبة الذي كانت إستجابه تمثل رأي العاملين، مع أن هذا التقدير لم يكن عند كل العاملين حيث أن هناك من كان لهم آراء مناقضة ويظهر ذلك من خلال قيمة الإنحراف المعياري والتي بلغت 1.12 والمعبرة عن تشتت الإجابات والذي لم يكن له تبرير واضح ؛ وكما يظهر في التمثيل البياني الموالي، مع ان عدد التكرارات المتطرفة كان قليل جدا أما التركيز الكبير للتكرارات فكان على يسار المدرج التكراري.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الالتعلم من الأخطاء

الخلاصة

عرض هذا الفصل صورة تقريبية لواقع الثقافة التنظيمية بالمكتبة؛ والمتعلقة بالقيم، الإتجاهات،السلوكات والسياسات التنظيمية ومدى تسهيلها للعمل الجماعي والتشارك المعرفي. إعتمادا على النتائج الخاصة بالمؤشرات المبينة في الجدول أدناه.

جدول : مؤشرات معيار الثقافة التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
القيم التنظيمية			
يسود مستوى عالي من الثقة بين أفراد المصلحة	3.52	0.77	حسن
أسمع قصص عن أشخاص قاموا بمبادرات وإنجازات خلدت أسماءهم بين فريق العمل.	3.77	1.09	حسن
من يوم لآخر يأخذ التعلم والتكوين الأولوية في حياتنا رغم ضغط العمل	4.06	1.03	حسن
الاتجاهات التنظيمية			
عملت في هذه المكتبة وسأبقى لأن طموحاتي ستتحقق هنا.	3.48	0.92	حسن
أميل إلى التعاون مع الآخرين في تأدية المهام.	4.32	0.60	جيد
السلوكات التنظيمية			
نطلب ونقدم الانتقادات على أفكارنا ونتقبلها بكل حرية فيما بيننا.	3.84	1.07	حسن
نبحث عن المعلومات والأفكار الجديدة أينما كانت.	4.03	1.02	حسن
السياسات التنظيمية			
يرجع الشكر والتقدير لصاحب الفكرة أو الإنجاز لا أحد آخر.	3.81	0.91	حسن
لا نعاقب على ارتكاب الأخطاء؛ ولكن نكتسب منها خبرة، بحيث تجنبنا تكرارها.	3.94	1.12	حسن
نقيم على أساس أفعالنا لا على أساس أسمائنا ورتبنا.	4.16	0.78	حسن
	3.89	0.93	حسن
	المتوسط المعياري	**متوسط الانحرافات**	

أولا: في ما يخص القيم التنظيمية للمكتبة؛ يسود مستوى حسن من الثقة بين العاملين فالعلاقات حسنة بينهم، كما أنهم في مرحلة نضج يميزها مستوى الولاء الحسن، إضافة إلى الشعور الحسن بأهمية التعلم والتكوين المستمرين، وإعتبارهما من الأولويات التي يحاولون قدر الإمكان تحقيقها.

ثانيا: إتجاه العاملين بالمكتبة وإستعدادهم الحسن؛ وذلك فيما يتعلق بشعور معظمهم بالإنتماء للمكتبة والحرص على البقاء فيها كسبيل لتحقيق طموحاتهم.كذا، روح العمل الجماعي والتعاون مع الإخرين التي تعد قوية جدا بينهم.

ثالثا: يقوم العاملين بالنشاطات المستمرة التي تعبر عن السلوكيات التنظيمية بالمكتبة، يغلب عليه حسن الأخذ بالمبادرة في البحث عن المعلومات والأفكار الجديدة، من خلال القيام بالخطوة الأولى. إضافة إلى القناعة الحسنة للعاملين بتقبل تنوع الأفكار، كمتطلب للإبداع.

رابعا: للسياسات التنظيمية أثر حسن في إيجاد الدوافع لدى العاملين لإنجاح مبادئ التشارك والتعلم. ويظهر ذلك حسن المعاملة والعدل بينهم حيث أن التقييم لا يتم عن طريق المحسوبية ولا على أساس الدرجة الإدارية أو المنصب فكل ما يأخذ بعين الإعتبار هو جهد العامل منهم ومدى كفاءته في تأدية عمله. كما أنهم يتحصلون على الشكر والتقدير بشكل حسن عند تقديمهم لإنجازات قيمة. بالإضافة إلى عدم تعرضهم للعقاب عند ارتكابهم للأخطاء، لكنهم مطالبون وملتزمون بعدم تكرارها كونهم إكتسبوا الخبرة في التعامل معها من الخطأ الأول.

الفصل السادس

العمليات التنظيمية في المكتبات الجامعية

"أعمالنا تتغير بسرعة، وقدراتنا على الاستجابة لا تعتمد استقطاب حملة درجات الماجستير، ولكن على عدد ما لدينا من عاملين أذكياء نعطيهم الكرة ونقول لهم هيا أركضوا بها"

إليزابيث لانير*

* محامية متخصصة في قضايا التعويضات، رئيسة الموظفين بشركة CINERGY لخدمات الطاقة.

تمهيد

إن التعامل مع المعرفة كشيء*، كان – وما زال– عامل قوة للمكتبات، لكن لهذه النظرة حدود في التطبيق. حيث تفشل في إستغلال القدرات الإتصالية للشبكة، ولا تستطيع إكتشاف، وتخزين، ونشر الذكاء البشري الذي يمتلكه العاملون في المكتبة. فرأس المال الفكري هذا ينساب ويتاح بسهولة من خلال تفاعل شخص لشخص. والتسهيلات المقدمة بواسطة البريد الإلكتروني وأنظمة المؤتمرات التي تجرى على الشبكات، تخدم إدارة المعرفة، بل وتسمح بتشارك أعمق بالمعرفة ووفق أسس أكثر قابلية للتكييف.

إنّ الإدارة المركزة على المعرفة كعملية تتعلق بالعاملين وكيفية تواصلهم أكثر من تعاملهم مع المعلومات. فإدارة الأفراد أكثر تعقيدا وصعوبة من إدارة المعلومات، لذا من السّهل على أكثر المنظمات أن تصرف المال، الوقت والموارد على تطوير قدراتهم على معالجة المعلومات أكثر منه على تطوير التعاون بين الأشخاص Interpersonal Collaboration.

قد يكون الأفراد بطبيعتهم من المتشاركين بالمعرفة، لكن داخل المكتبات هناك دوافع مختلفة وتنافسية بين الولاء للمكتبة، الولاء للفريق والولاء للمهنة. وهناك العديد من السياقات المختلفة للتعاون بناءا على هيكلة المكتبة والمهام المكلف بها العاملين . فكما توجد قضايا ثقافية سبق تناولها، وقضايا تكنولوجية سنأتي على ذكرها، فهناك قضايا تنظيمية متعلقة بالسياسات والنظم والإجراءات الخاصة بأداء العاملين للمهام والأعمال والتي ستناقش جميعها في هذا الفصل. [1]

* أنظر 2.1.2. مفهوم المعرفة، ص. 50.

(1) FIGALLO Cliff, Nancy Rhine. **Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work**.Canada:Wiley, 2002 .p.31.

1.6. التوظيف والتدريب

يعبر المستوى المعرفي والمهاري للعامل عن كفاءته وقدرته على أداء المهام الموكلة إليه، لذا يجب أن تعمل المكتبة على توظيف الأنسب لمتطلبات الوظيفة. ثم استكمال تمكينه وتزويده بالتدريب والتوجيه الذي يحصل من خلاله على المهارات العملية لتأدية مهامه.

1.1.6. إجراءات التوظيف

إن الخطوة الأولى في بناء المعرفة التنظيمية للمكتبة هي توظيف أفراد يمتلكون مسبقا المهارات المطلوبة. وتضمن سياسات التوظيف Hiring المتميزة تحديد المعارف، المؤهلات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة. ثم بناء برامج الاستقطاب أو التعيين Recruiting، التسويق Marketing، المحافظة أو الاستبقاء retention. والتي تحدد وتجذب الأفراد المناسبين بالمهارات المناسبة. (1) وتضمن تلبية احتياجات المؤسسة من الموظفين المؤهلين وتعبئة الشواغر في الوقت المناسب بمرشحين أكفاء يتمتعون بالمهارات والكفاءات المحددة في توصيف الوظيفة، كما تضمن أن تتماشى هذه العملية مع غايات وأهداف المكتبة، إضافة إلى التشريعات النافذة.

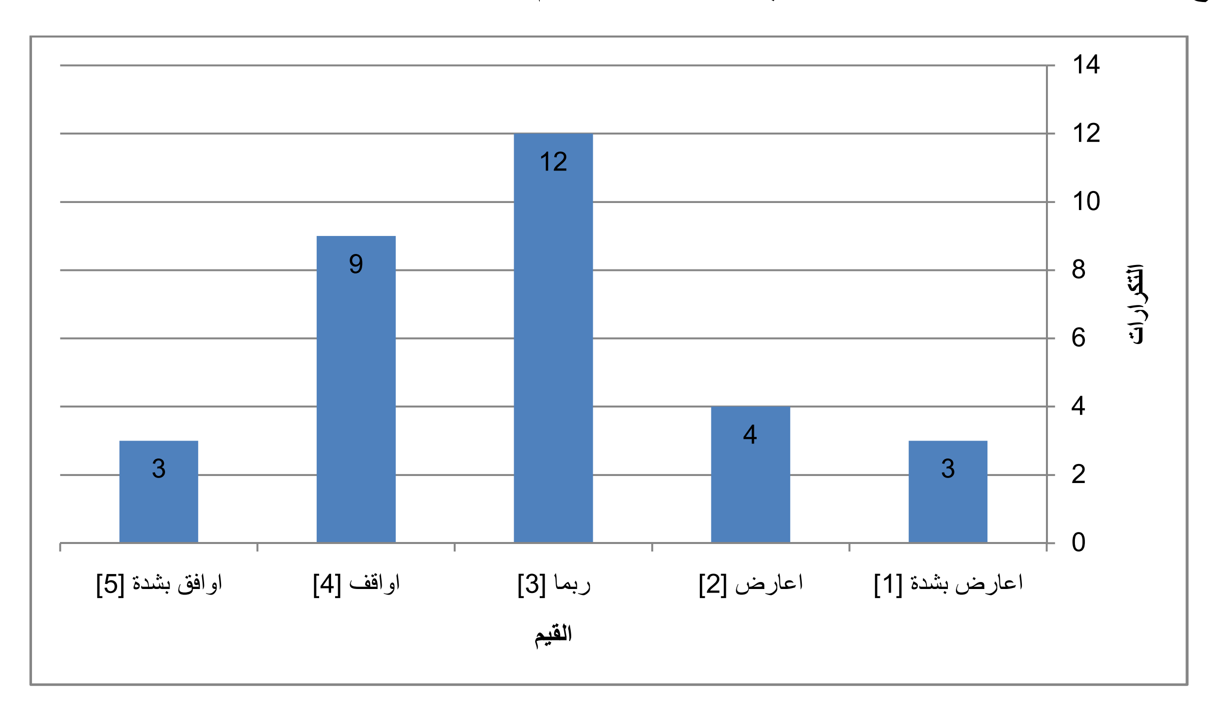
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر إجراءات التوظيف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خضعت لاختبار صارم عند التوظيف.	3.16	1.10

ويقدر العاملون بالمكتبة أن اختبارات التوظيف التي اجتازوها كانت متوسطة الصعوبة، ويبين ذلك المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[2.60 و3.40] مما يعني أن مستوى الاهتمام بصرامة الاختبارات في مكتبة د. احمد عروة متوسط. وفي المقابل نرى أن العاملين يرون بأن استقطاب الكفاءات والمحافظة عليهم هو من الأهداف الإستراتيجية

(1) CURLEY Kathleen Foley, KIVOWITZ Barbara. **THE MANAGER'S POCKET GUIDE TO Knowledge Management**. Massachusetts: HRD PRESS,2001.P.58.

للمكتبة* ، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين الذين تم اختيارهم من بين المرشحين للوظيفة ذوي كفاءات ومهارات تتوافق مع متطلبات الوظيفة المحددة من قبل أعضاء لجنة الاختبار الأمر الذي جعل تحديد مستوى صعوبة أو سهولة الاختبارات صعب إلى حد ما بالنسبة لمن اجتازه بنجاح. ورغم أن قيمة الانحراف المعياري كانت 1.1 وهي معبرة عن تشتت الإجابات؛ إلا أنه لا يعزى إلى أي من المتغيرات المستقلة التي سبق تحديدها. والتمثيل البياني أدناه يبين توزيع التكرارات في مدرج تكراري والذي يظهر تركز معظم التكرارات في وسط المدرج مع ميلان بسيط نحو اليسار، والذي نستقرئ منه عدم تأكد عند عدد العاملين .



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر إجراءات التوظيف

* انظر: 1.3.4. المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات. ص. 119.

2.1.6. عملية التدريب

المرحلة الثانية في بناء معرفة المكتبة والتي تلي توظيف الأفراد هي بناء الكفاءات الفردية، وتتم بإدارة الوقت إلى الموهبة أو المهارة Managing “Time to Talent.” ؛ وتعني "مدى سرعة المكتبة في جعل الموظفين الجدد أو المبتدئين أكفاء وماهرين في تأدية مهامهم بالشكل الذي يعود بالفائدة على المكتبة. توجد مقاربتين لتحقيق Time to Talent:[1]

- ✓ برامج التدريب الرسمية Formal training programs
- ✓ مجموعات الممارسة* Communities of practice

وبرامج التدريب الرسمية تركز على إكساب الأفراد الأدوات التي يحتاجونها لتعلم ما يحتاجونه عند الحاجة just-in-time learning أو ما يحتاجونه في بعض الأحيان just-in-case learning، وللمكتبة أن تستخدم عدة أشكال للتعليم؛ على الخط on-line، وفق الطلب on-demand والذي يمكن أن يفصل بدقة حسب إحتياجات الأفراد.[2]

إن غالبية العاملين بالمكتبة محل الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية طيلة مدة عملهم في المكتبة*. والجدول التالي يعرض رأي العاملين في ذلك.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر عملية التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شاركت بدورات تتوافق واحتياجاتي في التكوين، وتتماشى مع أهداف المكتبة.	1.45	1.09

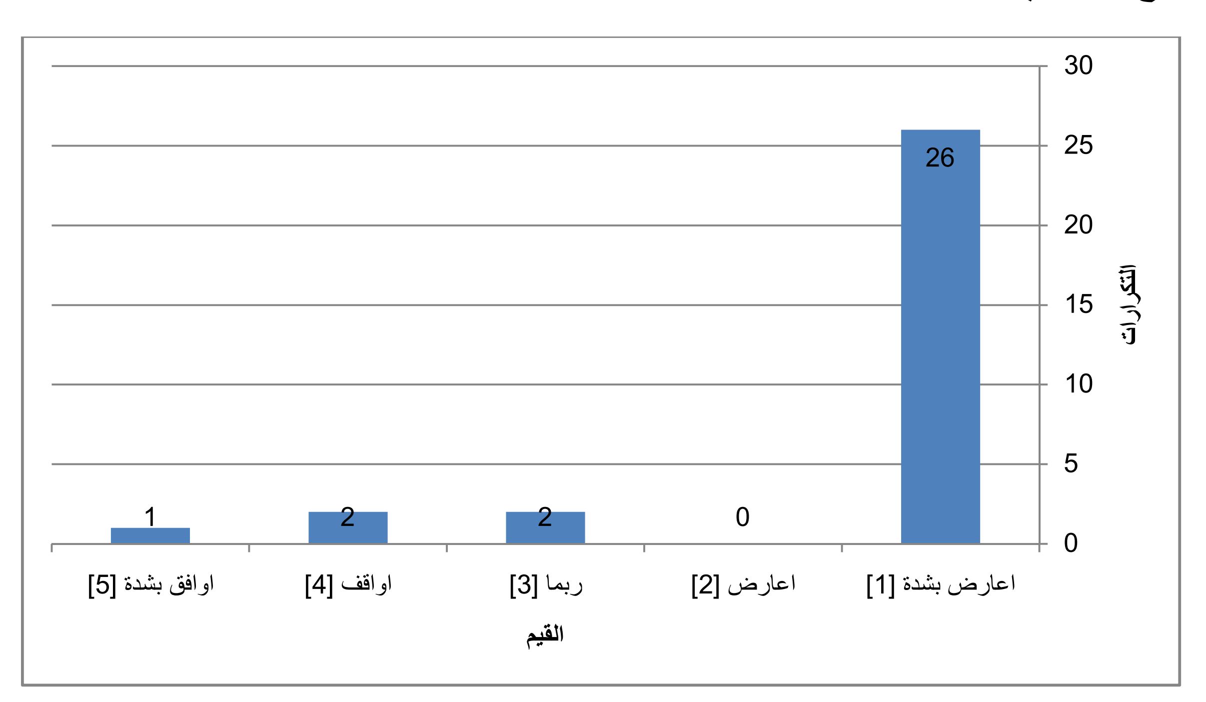
(1) CURLEY Kathleen Foley, KIVOWITZ Barbara. **THE MANAGER'S POCKET GUIDE TO Knowledge Management**. Massachusetts: HRD PRESS,2001.P.58.

* انظر: .2.3.2. مبادئ تطبيق إدارة المعرفة. ص. 69.

(2) CURLEY Kathleen Foley, KIVOWITZ Barbara. ibid.P.58.

* انظر: .4.1.1. فريق العمل بالمكتبة. ص. 22.

يجمع العاملون بالمكتبة على سوء سياسة التدريب بالمكتبة حيث أن غالبيتهم العظمى لم يتلقوا تدريب طيلة فترة عملهم بالمكتبة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور في المجال [01 و1.80] المعبر عن سوء الحالة. ولن نتحدث عن مدى توافق التدريب والاحتياجات الشخصية للعاملين، أو مدى تماشيها مع أهداف المكتبة، لأن المشكلة أكبر من ذلك؛ كون العاملين لم يحصلوا على الكم –عدد الدورات– الكافي من التدريب بغض النظر عن النوعية. وفي هذا إهمال كبير من قبل قيادة المكتبة. وحتى لو أنهم تعذروا بوجود كفاءات داخلية قادرة على تقديم الاستشارة اللازمة والتدريب الفعال، فهذا لا يمنع من إرسال العاملين إلى تربصات ودورات تدريبية رسمية خارجية؛ يكتسبون فيها معرفة جديدة وخبرات متنوعة عدى المتاحة ضمن المكتبة. والتمثيل البياني أدناه يبين تركز غالبية التكرارات على يمين المدرج التكراري معبرة على الرؤية السلبية الجماعية عند العاملين بالمكتبة لسياسة التدريب.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر عملية التدريب

2.6. الوعي الوظيفي

يعتبر الوعي هو الخطوة الأولى لتحقيق الأداء الفعال، فعلى العامل الإلمام بجميع معطيات المهام الموكلة إليه، وأولها وضوح الهدف، ومعرفة مع من سيتعامل وما الذي يحتاجه منه المستفيد تحديدا ومعرفة مستوى وكيفية العمل التي يتوقعها منه مسؤوله المباشر.

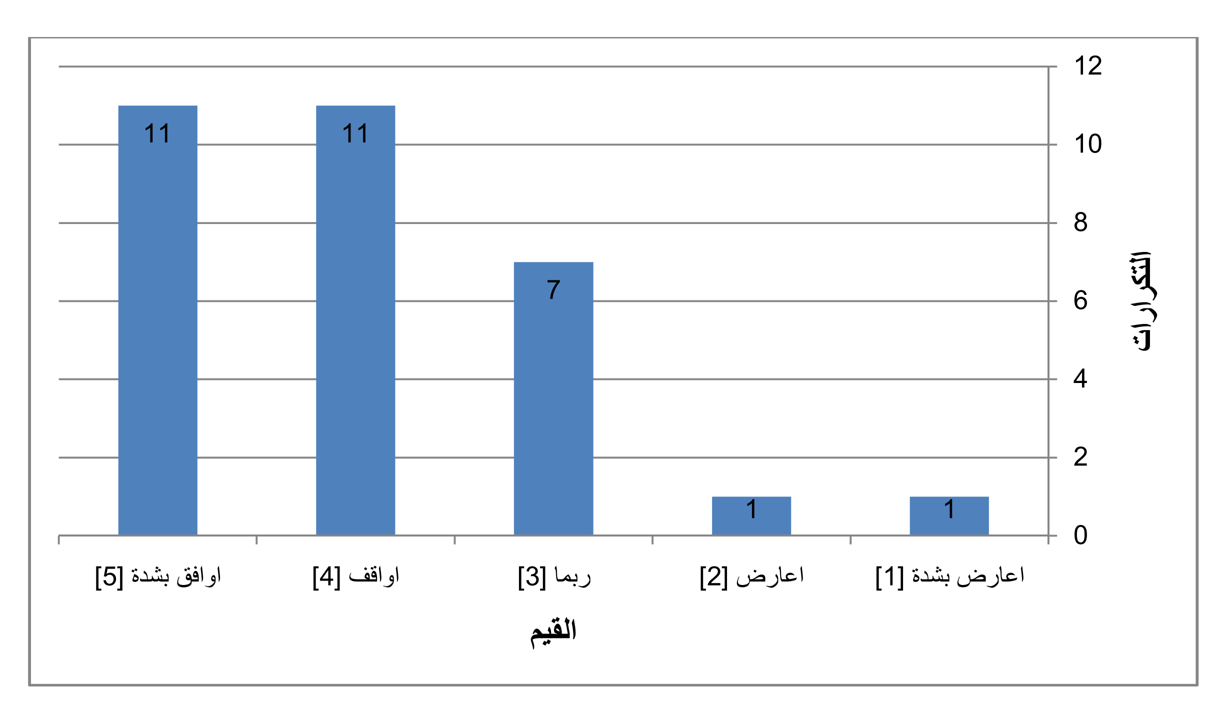
1.2.6. وضوح الأهداف

لكي يقوم الفرد منا بالأعمال الصحيحة يجب أولا أن يكون عارفا بالغاية التي يبغي الوصول إليها واعيا بما يفعل. لذلك يجب على الإدارة ضمان توضيح هذه الأولويات للعاملين الجدد، وتذكير القدماء بها وبالتغييرات التي طرأت على سياسة وأهداف المكتبة ككل وعلى مهام المصالح بصفة خاصة.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر وضوح الأهداف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف ومهام مصلحتي واضحة ومفهومة لي ولجميع العاملين بالمكتبة.	3.97	1.01

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بأن أهداف ومهام مصالحهم واضحة ومفهومة لهم ولغيرهم. والمستوى الحسن لهذا المؤشر يدل عليه شبه الاتفاق على هذا التقدير بين جمهور العاملين، وهذا يلاحظ من قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين العاملين إلى حد ما. وهذا واضح من خلال التمثيل البياني أدناه أين نجد أن هناك تكرارين فقط يعارضون الجماعة فيما تتركز باقي التكرارات على يسار المدرج التكراري مبينة ميلان العاملين نحو الموافقة على حسن توفر المؤشر بينهم.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر وضوح الأهداف

وللتأكيد وتجاوزا للمثالية فإن رأي المتربصين بالمكتبة جاء مؤكدا لرأي العاملين حيث أن المتربصين وخلال فترة تربصهم عرفت لهم مهام وأهداف جميع المصالح كما هو موضح في استجاباتهم المسجلة في الجدول التالي:

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر وضوح أهداف المصالح بالنسبة للمتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
عرّفت لي أهداف كل المصالح والأقسام.	4.22

2.2.6. *تحديد إحتياجات المستفيدين*

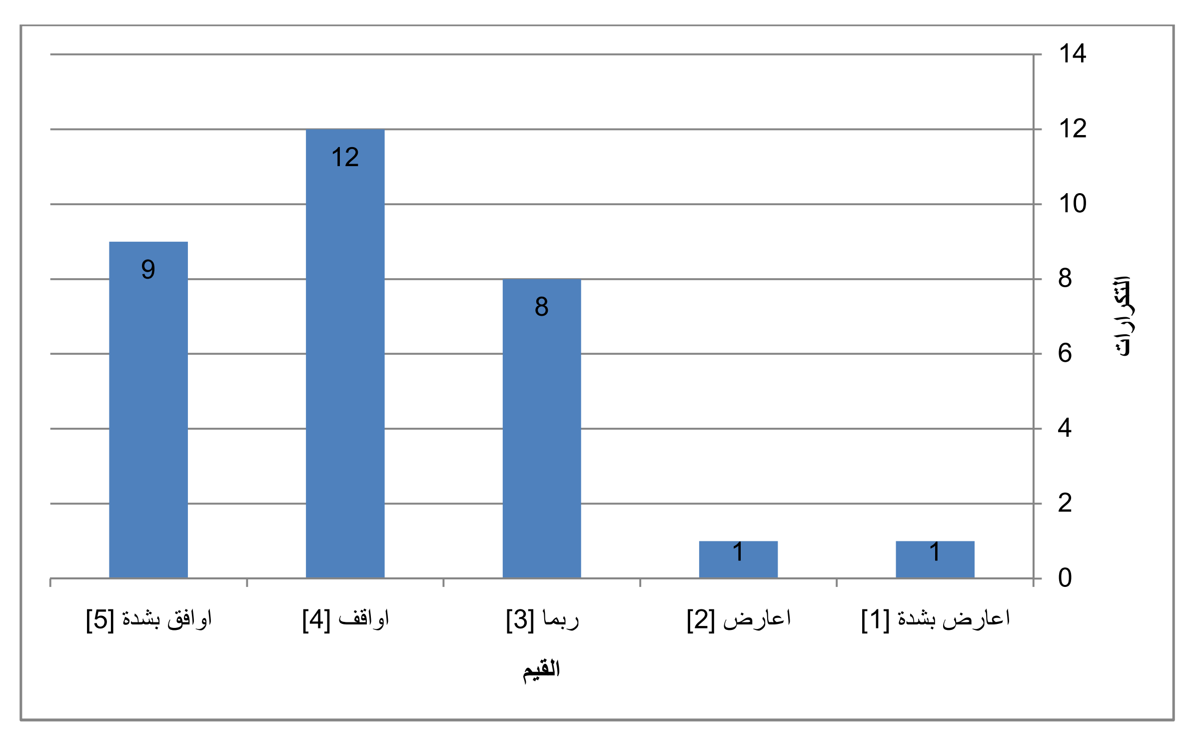
إن العاملين بالمكتبة يتعاملون بشكل أساسي مع جمهور المستفيدين؛ والمتمثل في طلبة الجامعة، الأساتذة إضافة إلى الباحثين الخارجيين، وليتم المراد بتحقيق الفائدة للمستفيد والوصول إلى رضائه عن خدمات المكتبة، يجب أولا أن نقدم له ما يتوقعه أو أكثر، وعليه يجب تحديد احتياجاته بدقة، وعلى أساسها يقوم العامل بالقيام بالمهمة الصحيحة والمناسبة.

وهذه المعرفة مهمة جدا ويجب أن يتم التشارك فيها وتعميمها بين فريق العمل، لأنها أساس نجاح مهام وعمليات المكتبة.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تحديد إحتياجات المستفيدين

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
"جمهور المكتبة" محدد واحتياجاتهم معروفة بين فريق العمل بالمكتبة	3.87	0.99

المتوسط الحسابي لهذا المؤشر يقع في المجال [3.40 و4.20] والذي يدلنا على حسن معرفة العاملين بالمكتبة بالجمهور الذي يقدمون له الخدمات، كما أن إحتياجات هذا الجمهور متعارف عليها بين العاملين بالمكتبة. وهم متفقون على هذا الخيار، حيث جاءت قيمة للانحراف المعياري صغيرة والتي لم تقترب من القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه المعرفة جماعية ومشتركة بين العاملين. وذلك واضح من خلال التمثيل البياني الذي جاءت في التكرارات متركزة على جهة اليسار من المدرج التكراري اي التوجه نحو قبول العبارة من قبل معظم العاملين.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر تحديد إحتياجات المستفيدين

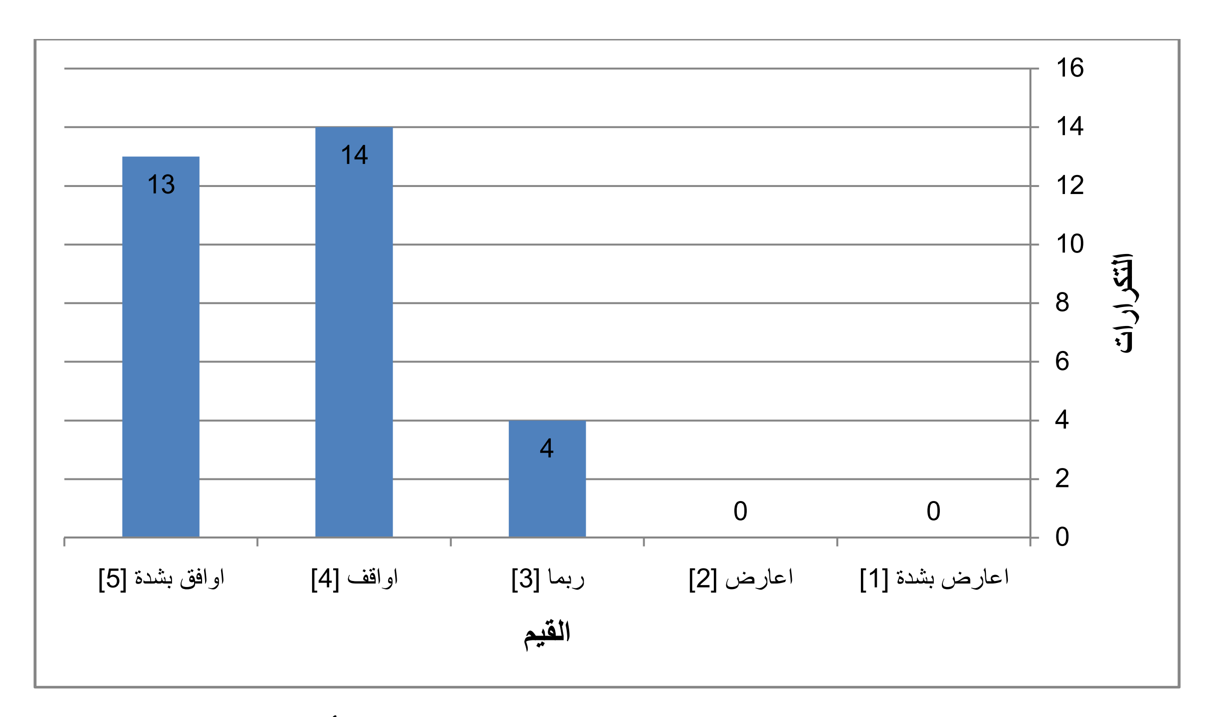
3.2.6. فهم معايير الأداء

يجب على العاملين أن يعرفوا حدود طاقتهم وإمكاناتهم التي تمكنهم من أداء ما يكلفون به من أعمال؛ على أن لا يكلّفوا أنفسهم فوق طاقتهم، فتتأثر جودة الأداء بكمية المهام المنجزة، فالهدف الأول للمكتبة هو القيام بالخدمات وفق مستوى عالي ومحققين جودة رفيعة. لذا يجب أن يكون هناك اتفاق بين العاملين ومرؤوسيهم حول مستوى الأداء المطلوب منهم.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر فهم معايير الأداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أعرف حدود مهامي بما يتطلبه المنصب وما يتطلع إليه رئيسي.	4.29	0.69

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[4.20 و05] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعرفون حدود مهامهم، ومستويات الأداء التي يجب عليهم العمل بها، كما أنهم على علم بتوقعات المسؤول المباشر منهم. بحيث أن هذا المؤشر يعرف تجانس كبير في استجابة العاملين حيث قدر الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات بـ 0.69 وهي قيمة صغيرة تبين درجة الإجماع على هذا التقدير، ويزيده توضيحا، ذلك الذي يظهر في التمثيل البياني ادناه من تركز أغلبية التكرارات في أقصى يسار المدرج التكراري تعبيرا عن الإجماع والإنتشار لهذه الصورة الإيجابية.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر فهم معايير الأداء

أما رأي المتربصين في معرفة العاملين بحدود مسؤولياتهم وتعريفها لهم فقد كان تقييمه حسن من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي تقع في المجال[3.40 و4.20].

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر معايير الاداء بالنسبة للمتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
عرّفت لي حدود مسؤولية كل العاملين في المصالح التي عملت فيها	3.61

3.6. نظم الاتصال

تتكون جميع المكتبات من اتجاهين للاتصال أحدهما رسمي وتحدده هرمية التنظيم ومسؤوليات وواجبات الوظائف التنظيمية الرسمية. وفي المقابل، لا تستطيع المكتبة مهما كانت قوتها التحكم في كل أوجه الإتصالات، أو في العلاقات الشخصية الموجودة بين أفرادها. فعندما يجتمع الناس تتكون *العلاقات الشخصية*؛ مشكّلة الشبكات التنظيمية غير الرسمية حيث تؤثر بدورها على فعالية الأداء. والتي تختلف عن الرسمية بأن أساسها

المشاعر، العواطف، القيم وتبادل الآراء. وهي تضفي على المكتبة مرونة أكبر، تجعلها أكثر تكيفا مع احتياجات التغيير.

ويأتي اهتمام إدارة المعرفة – أكثر من أي فكر إداري تقليدي – بالاتصالات غير الرسمية التي تتيح للفرد جمع معلومات توفر له معرفة كاملة بالمشاكل وأنجع الطرق في حلها وتجاوزها.

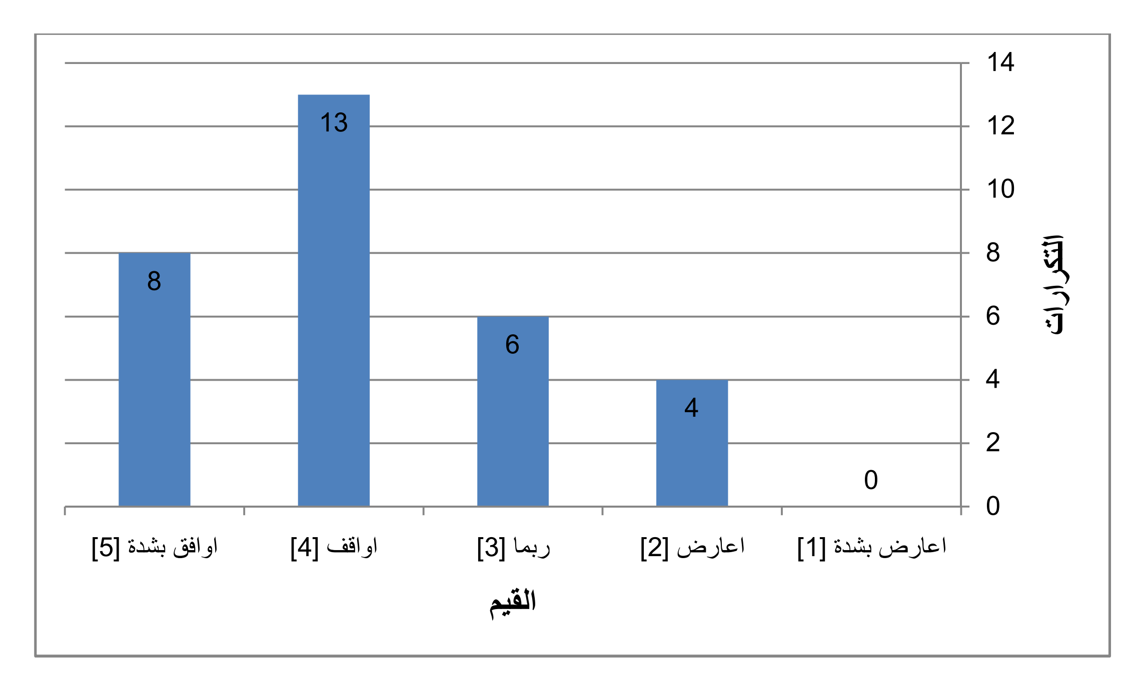
1.3.6. *الاتصال غير الرسمي*

غالبا ما تتكون الشبكات غير الرسمية من مجموعة من الأفراد تجمعهم آراء وأهداف واهتمامات مشتركة، وفي العادة يجد المستجدون صعوبة في الانضمام إليها، إلى أن يثبتوا بالأفعال والإنجازات أهليتهم للانضمام إلى مثل تلك الشبكات. وهي تسهل من عملية التعاون بين أقسام ومصالح المكتبة. وفي ما يلي نبين مدى اعتماد العاملين بمكتبة د. أحمد عروة على الشبكات غير الرسمية.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الإتصال غير الرسمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أعتمد على علاقاتي غير الرسمية مع باقي الزملاء للوصول إلى المعلومات والمعرفة	3.81	0.98

نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي جاء محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] أن العاملين بالمكتبة يعترفون باعتمادهم على علاقاتهم غير الرسمية مع بعضهم في مسار بحثهم عن المعلومات والمعرفة التي تفيدهم في أداء مهامهم. وهذا التقدير يعرف إجماع أغلبية العاملين، حيث أن قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالاستجابات لم تبلغ القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه السلوك جماعي ومنتشر بين العاملين بالمكتبة. كما نلاحظ ميل المدرج التكراري إلى جهة اليسار في التمثيل البياني ادناه؛ حيث يمثل التوجه الإيجابي لإعتماد الشبكات غير الرسمية بالمكتبة محل الدراسة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الإتصال غير الرسمي

وزيادة للتأكيد قدمنا العبارة المبينة في الجدول أدناه للتقييم من طرف المتربصين؛ الذين أكدوا على كثرة تحرك العاملين بين المصالح في طلب المعلومات أو المساعدة من بعضهم، حيث أن المتوسط الحسابي كان متقاربا إلى حد كبير بين الفئتين. ما يبين مرونة الهيكل التنظيمي والتعليمات في هذا الخصوص، وهو ما يشجع نشر ثقافة التشارك المعرفي وروح العمل الجماعي.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر حركة العاملين بين المصالح

العبارة	المتوسط الحسابي
يكثر تحرك العاملين بين المصالح في طلب المعلومات أو المساعدة من بعضهم	3.78

2.3.6. بناء خرائط المعرفة

خريطة المعرفة Knowledge Map هي تمثيل بصري لمعرفة المكتبة. ويوجد موقفين في تخطيط المعرفة:[1]

1. المخططات البسيط لمصادر وأصول المعرفة، تظهر المعرفة الموجودة في المكتبة وأين يمكن إيجادها.
2. تتبع تدفق المعرفة – مسار المعرفة–، أي عرض لحركة المعرفة داخل المكتبة أي من أين تصدر المعرفة ومن الذي يطلبها. أي تحديد **من يعرف** (المصدر)، و**من يحتاج** (المتلقي).

والواضح أن النظرة الثانية هي الصورة الأكثر كمالاً لخرائط المعرفة. وعلى أية حال، فالأولى مفيد أيضا؛ فيمكن للمكتبات أن توفرها إلى كلّ العاملين لمساعدتهم في تحّديد مكان المعرفة التي يحتاجونها.

والخريطة تدل على المعرفة ولكن لا تحتوي عليها، وتهدف بشكل أساسي إلى إرشاد العاملين بالمكتبة إلى الجهة التي يتعين عليهم الذهاب إليها حينما يحتاجون إلى الخبرة. وبناءا على ذلك فإن أفراد المكتبة التي تكون بحوزتهم خريطة معرفة جيدة تكون لديهم قدرة جيدة على الوصول إلى مصادر المعرفة. وبدون هذه الخريطة سيكون من الصعوبة العثور عليها.[2] وخريطة المعرفة يمكن اعتبارها احد الأدوات التي تجسد شبكة الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمكتبة في إطار رسمي موثق. وفي الجدول التالي رصد لحدود هذه الخريطة في أذهان العاملين بالمكتبة محل الدراسة.

---

(1) DE BRUN, caroline. Op.cit.

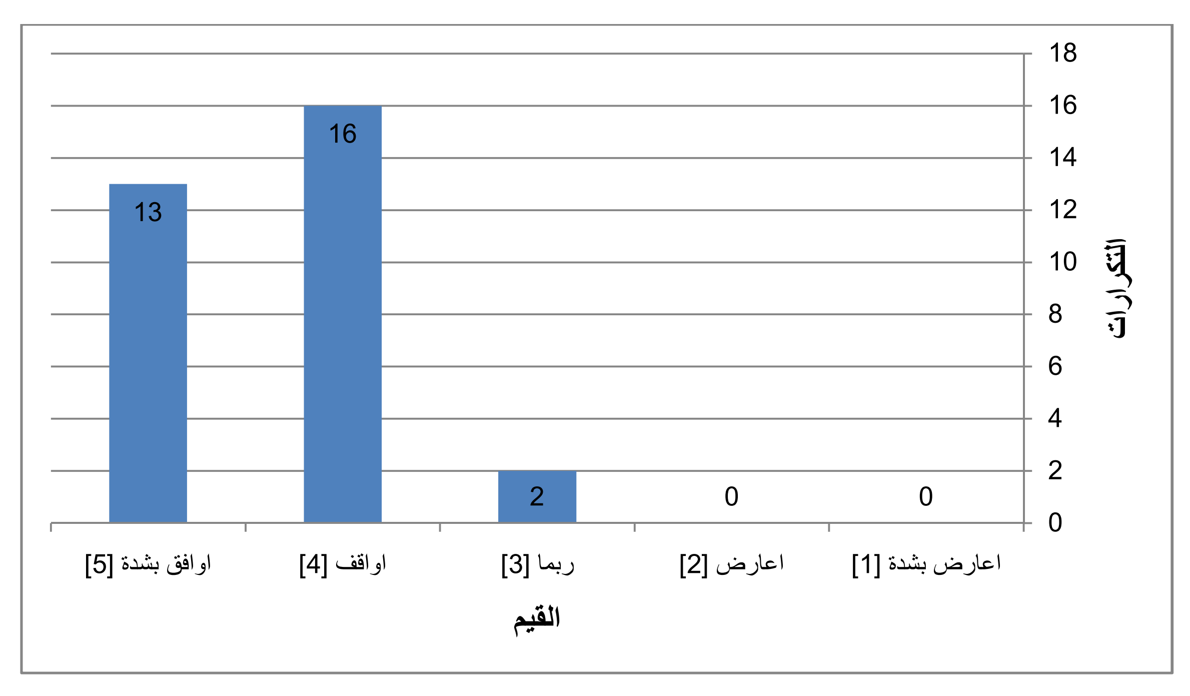
(2) حجازي، علي هيثم.__إدارة المعرفة: مدخل نظري__. المرجع السابق. ص.72.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر خرائط المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
عندما أحتاج معلومات معينة أو حل لمشكلة أعرف بالضبط من أقصد.	4.35	0.60

يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة جاء في المجال [4.20 و05] والذي يشير إلى أن خرائط المعرفة معرفة بشكل جيد في أذهان العاملين بالمكتبة، بمعنى أنه في حالة مواجهة إشكال معين فإن العاملين يستطيعون تحديد أكثرهم خبرة ودراية بموضوع المشكلة ثم التوجه للاستفادة من معرفته.

ويعرف هذا المؤشر تجانس كبير في استجابة العاملين حيث قدر الانحراف المعياري الخاص بالإجابات بـ 0.60 وهي قيمة صغيرة تبين درجة الإجماع الكبير، وأوضح من ذلك ما يظهر في التمثيل البياني من تركز كل التكرارات على اقصى يسار المدرج التكراري.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر خرائط المعرفة

4.6. نظم وإجراءات العمل

نظام المكتبة هو المحدد للمسؤوليات والمحدد للمهام والموارد البشرية والمادية التي ستحول خطط المكتبة إلى واقع ملموس، ويتطلب ذلك وضع قواعد خاصة تساعد على تحقيق أهداف المكتبة وتحدد أيضا مهام كل وظيفة والإجراءات المرتبطة بها. [1]

فلكل عمل إجراءات معينة تتمثل في خطوات محددة يمر بها العمل منذ بدايته وحتى نهايته، وعلى العامل أن يلتزم بهذه الإجراءات عند قيامه بمختلف الأعمال. ويمكن تعريف الإجراءات بأنها تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية؛ أي أنها تحدد بشكل واضح الطريقة التي يتم بها أي نشاط في المكتبة. والغرض من الإجراءات تيسر العمل وتقليل الجهد والوقت المبذول فيه، فالعامل عند إتباعه لإجراءات عمل معينة – معروفة وموثّقة – لا تتطلب منه إبداع فما عليه إلا تطبيقها.[2]

ومن مقاربةٍ لإدارة المعرفة، فإن إجراءات العمل التي لا يقتنع بها العامل ويجدواها والتي تأخذ من وقته وجهده الكثير بتعقيدها وصرامة تنفيذها؛ هي هدر لموارد المكتبة – حتى أنه يمكن أن تضع العاملين في صراعات مع جمهور المستفيدين – مع أن نفس المهمة – في رأي العامل – يمكن أن تنجز بتسلسل أفضل وببساطة أكبر؛ فعلى المصمم أن يترك مجالا لإبداع العاملين في التنفيذ. كما يستحسن مراجعتها معهم دوريا.

1.4.6. تصميم وتنفيذ العمليات

من أهم عوامل نجاح المكتبات في تنفيذ مهامها هو التنسيق الجيد بين العمليات والمهام التي ينجزها العاملون، بتجنب تداخل المهام والمسؤوليات أو تكرار نفس العمل في أقسام

---

(1) ميدين، تيصفا جيبر، شافير بيتر. المرجع السابق. ص. 93.

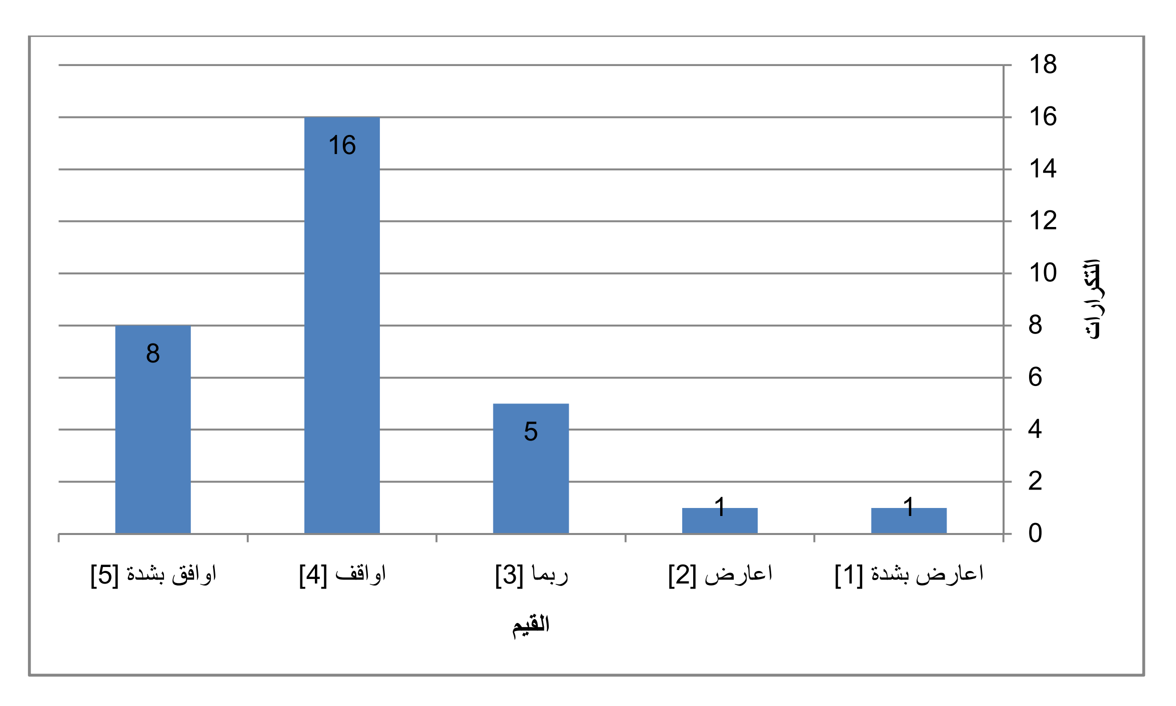
(2) فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. المرجع السابق. ص.128.

مختلفة، إذن يجب الانتباه عند تصميم العمليات وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات فالتنسيق والتنظيم الكفء أساس نجاح الإدارة. وفي الجدول التالي عرض لإستجابة العاملين بمكتبة د. أحمد عروة حول فعالية تصميم وتنفيذ العمليات بالمكتبة.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تصميم وتنفيذ العمليات

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
جميع العمليات واضحة وموزعة بشكل منطقي يضمن تدفق سهل للمعلومات بين المصالح.	3.94	0.92

يرى العاملون بالمكتبة بان جميع العمليات واضحة وموزعة بشكل منطقي بين الأقسام والفروع، بما يضمن تدفق سهل للمعلومات بين المصالح. وذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارة المحصور بين القيمتين[3.40 و4.20]. كما نجد أن مجموع العاملين إتفقوا على هذا الرأي، والذي يظهر من خلال قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي كانت بعيدة نسبيا عن القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة جماعية ومنتشر بين معظم العاملين. والتمثيل البياني لإستجابات العاملين موضح في المدرج التكراري التالي، والذي يوضح ميل المدرج التكراري نحو اليسار حيث تتركز معظم التكرارات والتي توضح الدرجة الحسنة لتقبل العاملين بالمكتبة لفعالية تصميم تنفيذ العمليات بالمكتبة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر تصميم وتنفيذ العمليات

2.4.6. مرونة الإجراءات

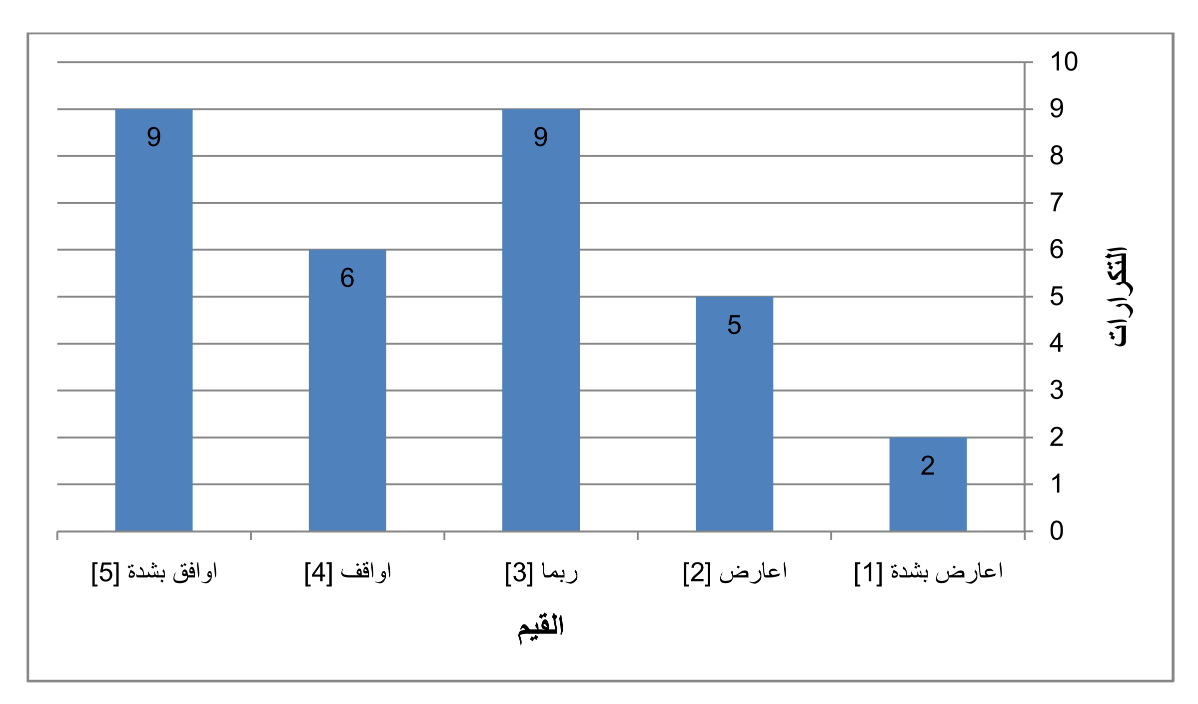
يعتمد هذا المؤشر على أساس السماح بإحداث بعض التغييرات في الإجراءات دون إحداث تعديلات أساسية، بمعنى أن يترك للعاملين قدر من المرونة في التنظيم؛ أي أن يسمح له بتجاوز بعض مراحل العمل الروتينية، كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر مرونة الإجراءات

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أتجاوز بعض الإجراءات لتسريع تنفيذ المهام	3.48	1.26

يقر العاملين بالمكتبة أن الإجراءات يمكن تجاوزها عند الضرورة، وأن هذا التجاوز لا يضر بموقف العامل عند مسؤوله المباشر، وذلك ما يحقق مرونة للعمليات ويعطي حرية التصرف للعامل، حيث يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المجال [3.40 و4.20] إي أن مستوى هذا المؤشر حسن، بما ساهم في تسريع القيام بالمهام والأنشطة في المكتبة. غير أن هذا الطرح غير مقبول على جميع المستويات كون

الإجابات جاءت متشتتة ونلحظ ذلك عبر قيمة الانحراف المعياري التي تجاوزت القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة غير جماعية وغير منتشر بين العاملين بنفس المستوى. مما يجعل تقييمنا لهذا المؤشر بالمتوسط وليس الحسن.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر مرونة الإجراءات

وللتأكيد وتجاوزا للمثالية فإن رأي المتربصين بالمكتبة جاء مناقضا لما ذهب إليه العاملين حيث أن المتربصين حكما عليها بعدم التأكد. وخلال فترة تربصهم لم يجدوا أن الإجراءات والتعليمات مرنة ويمكن تعديلها أو تجاوزها حتى في الحالات الخاصة. ويمكننا إرجاع ذلك إلى أن تعامل العاملين مع المتربصين كان بما يجب أن تكون عليه المهام والإجراءات وأن العاملين لم يظهروا الجانب غير الرسمي في تنفيذهم للإجراءات أمام المتربصين الأمر الذي وضع المتربصين في حالة عدم اليقين كونهم لم يلمسوا هذا المؤشر. كما هو موضح في استجاباتهم المسجلة في الجدول التالي

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر مرونة الإجراءات في نظر المتربصين

العبارة	المتوسط الحسابي
كانت الإجراءات والتعليمات مرنة ويمكن تعديلها أو تجاوزها في الحالات الخاصة	2.78

3.4.6. تبسيط الإجراءات

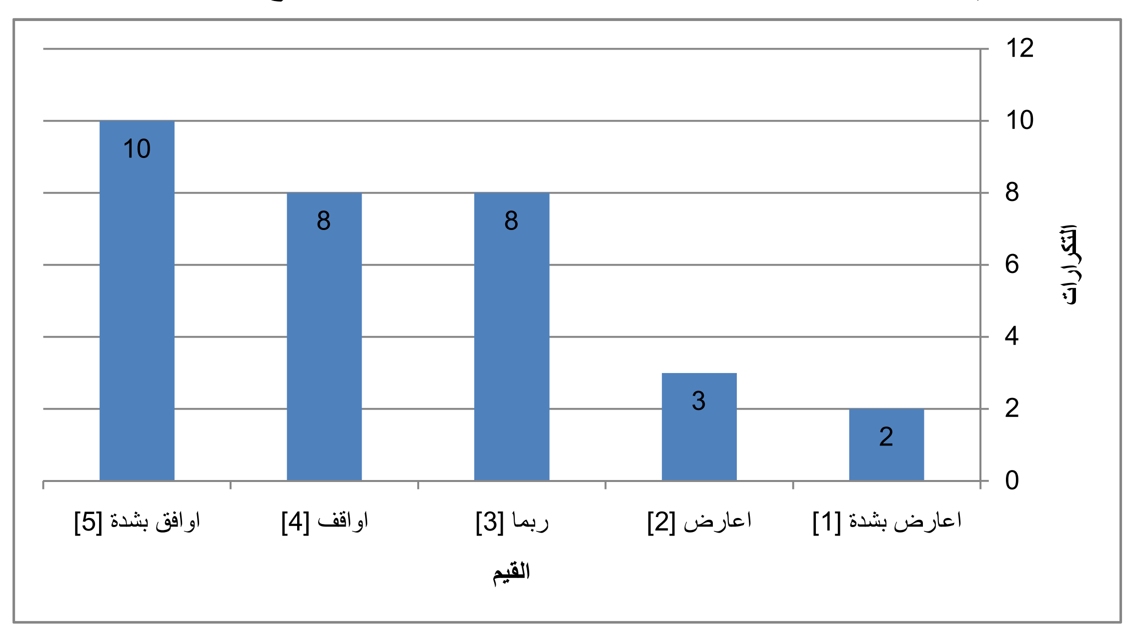
يعتمد في الإدارة المعاصرة أسلوب جديد فيما يتعلق بإجراءات ومراحل اتخاذ القرارات؛ مفاده التخلي عن كثير من الإجراءات أو المراحل الروتينية للعمل، ويكون ذلك من خلال دمجها مع بعضها البعض أو حذفها نهائيا. من أجل تسهيل المهمة على العامل بالمكتبة وكذا المستفيد من الخدمة.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تبسيط الإجراءات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتخاذ القرارات يتم ببساطة وسرعة، متجاوزة العوائق الإدارية البيروقراطية.	3.68	1.22

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بأن اتخاذ القرارات يتم ببساطة وسرعة، وبتجاوز العوائق الإدارية والبيروقراطية، وتقييم هذا المؤشر هو متوسط. وذلك راجع إلى القيمة الكبيرة للانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي بلغت 1.22 وهي تعبر عن تشتت كبير في الاستجابات؛

إي أن هذه الصورة غير جماعية وغير منتشر بين جميع العاملين.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر المرونة

الخلاصة

قدم هذا الفصل العمليات التنظيمية بالمكتبة؛ مبينا مسار توظيف العاملين وتدريبهم، ثم مدى إستيعابهم للوظيفة، ولقدرتهم على تكوين العلاقات عبر نظم الاتصال، وصولا إلى تمكنهم من نظم وإجراءات العمل. وكل ذلك ضمن سياق مبادئ إدارة المعرفة، معتمدين على النتائج الخاصة بالمؤشرات المبينة في الجدول أدناه.

جدول : مؤشرات معيار العمليات التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقييم
سياسة التوظيف والتدريب			
خضعت لاختبار صارم عند التوظيف	3.16	1.10	متوسط
شاركت بدورات توافق احتياجاتي في التكوين، وتتماشى مع أهداف المكتبة.	1.45	1.09	سيئ
الوعي الوظيفي			
جمهور المكتبة" محدد واحتياجاتهم معروفة بين فريق العمل بالمكتبة"	3.87	0.99	حسن
أهداف ومهام مصلحتي واضحة ومفهومة من قبل العاملين بالمكتبة.	3.97	1.02	حسن
أعرف حدود مهامي بما يتطلبه المنصب وما يتطلع إليه رئيسي	4.29	0.69	جيد
نظم الإتصالات			
أعتمد على علاقاتي غير الرسمية مع باقي الزملاء للوصول إلى المعلومات والمعرفة	3.81	0.98	حسن
عندما أحتاج معلومات معينة أو حل لمشكلة أعرف بالضبط من أقصد.	4.35	0.61	جيد
نظم وإجراءات العمل			
جميع العمليات واضحة وموزعة بشكل منطقي يضمن تدفق سهل للمعلومات بين المصالح.	3.94	0.93	حسن
أتجاوز بعض الإجراءات لتسريع تنفيذ المهام	3.48	1.26	متوسط
إتخاذ القرارات يتم ببساطة وسرعة، متجاوزة العوائق الإدارية البيروقراطية	3.68	1.22	متوسط
	3.60	0.99	حسن
	المتوسط المعياري	**متوسط الإنحرافات**	

أولا: في ما يخص المستوى المعرفي والمهاري للعامل عن كفاءته وقدرته على أداء المهام الموكلة إليه، تعمل المكتبة على توظيف الأنسب لمتطلبات للوظيفة بالإعتماد على اختبارات متوسطة الصعوبة، أي أن مستوى الاهتمام بصرامة الاختبارات متوسط. ثم إن استكمال تمكين العاملين لا يتم؛ وسياسة التدريب سيئة جدا .

ثانيا: مستوى الوعي الوظيفي عند العاملين حسن، لإلمامهم بجميع معطيات المهام الموكلة إليهم، وأولها أن أهداف ومهام المصالح واضحة ومفهومة لهم ولغيرهم بصورة حسنة، وثانيها حسن معرفة العاملين بالجمهور الذي يقدمون له الخدمات، وإحتياجات هذا الجمهور متعارف عليها. وأخيرا المعرفة الجيدة للعاملين بحدود مهامهم، ومستويات الأداء المطلوبة منهم، وكيفية العمل التي يتوقعها منهم المسؤول المباشر.

ثالثا: الشبكات التنظيمية غير الرسمية بالمكتبة تتيح للعاملين جمع المعلومات التي توفر لهم أفضل أداء. وذلك بحسن اعتمادهم على علاقاتهم غير الرسمية في مسار بحثهم عن المعلومات والمعرفة التي تفيدهم في أداء مهامهم.إضافة إلى أن خرائط المعرفة معرفة بشكل جيد في أذهان العاملين بالمكتبة، فالعاملون يستطيعون تحديد أيهم أكثرهم دراية بموضوع ما للاستفادة من معرفته.

رابعا: نظم وإجراءات العمل بالمكتبة تيسر العمل وتقلل جهد العامل ولكن بفعالية متوسطة، مع أن جميع العمليات واضحة وموزعة بشكل منطقي بين الأقسام والفروع، والتي توضح الدرجة الحسنة لفعالية تصميم وتنفيذ العمليات بالمكتبة. لكن يبقى تجاوز الإجراءات عند الضرورة لا يضر بموقف العامل عند البعض فقط، ما يجعل تحقيق مرونة العمليات وحرية التصرف مقيدة إلى حد ما بالمكتبة. كما أن اتخاذ القرار يتم ببساطة وسرعة متوسطتين ، في محاولة كسر العوائق الإدارية والبيروقراطية.

الفصل السابع

تكنولوجيا المعلومات
في المكتبات الجامعية

" إننا في وسط مجتمع متشابك. والتكنولوجيا قد قدمت لنا طرق جديدة للمحافظة على تواصلنا بالآخرين ومشاركة المعلومات؛ يجب أن نستغل إيجابيات هذه التكنولوجيا لتحسين اسرع. "

“We are in the middle of the networked society. Technology has given us new ways to keep in touch with each other and share information; we have to take advantage of that technology to get better faster.”

Bill Baker

تمهيد

في مجال مشاريع ومبادرات إدارة المعرفة ليس من المنطقي تطوير أو تبني تكنولوجيا تسهل التشارك المعرفي، بناءا على قرار إداري؛ أو أن يطبّق في المكتبة بدون تأسيس ودراسة صحيحين. الفصول السابقة الثلاثة يمكن أن توصف كدراسة للخلفية الضرورية لتبني إدارة معرفة في المكتبة. أما هذا الفصل يقدم تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تقدّم إلى إدارة المعرفة مساهمة فعلية، لاسيما في مجال التشارك والتعلم.

وتركيزنا سيكون على فكرة أن المزاوجة بين تكنولوجيا المعلومات والعلاقات بين الأفراد؛ يمكن أن تقدم إلى إدارة المعرفة القدرة لتنفيذ عملياتها بسرعة، بشكل كفء ومربح بما يجعلها ممكِّن مهم.

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات Internet، والشبكة المحلية Intranet، وبرامج التصفح Browsers، وقواعد البيانات Data bases، والبرمجيات الجماعية Groupware، النظم المتكاملة integral systems لتسيير مراكز المعلومات والمكتبات،... مما يفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات.

واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة ليس جديدا، فقبل أن تكون هناك برامج خاصة بالتشارك المعرفي وبرامج العمل الجماعي، فقد إعتُمد على شبكات الهاتف وكذا شبكات الحاسوب التي وفرت الوصول للمعرفة على الخط. والأجيال المبكّرة من تكنولوجيا إدارة المعرفة ركّزت على المعرفة الصريحة في شكل اجتماعات، وثائق وقواعد بيانات. أما الاتجاه الحديث يرمي لتوسيع مجال حلول تكنولوجيا المعلومات التكاملية التي تحاول أن تتبنى استعمال المعرفة الضمنية أيضا.

1.7. تقبل المكتبيين لتكنولوجيا المعلومات

إن الأفراد هم العامل الأساسي في نجاح تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، فهم في المرتبة الأولى قبل كفاءة التكنولوجيا الموفرة، حيث انه لا يمكن بأي حال فرضها على العاملين. الأمر الذي يجعل القيادة تعمل على تحضيرهم لها وتحسيسهم بأهميتها وتكوينهم على استخدامها قبل توفيرها فعليا، أي يجب أن نتمكن من بناء شغف عند العاملين لهذه التكنولوجيا. ويكون ذلك عبر محاضرات تحسيسية بأهميتها في تحسين وتسهيل العمل، تربصات في مكتبات أخرى تستخدمها ليتمكنوا من لمس فائدتها فعليا، تدريبهم عليها حتى قبل أن نقتنيها – مع الحرص على أن لا تتباعد فترة التدريب وفترة اقتنائها– وكل ذلك يجعل تقبل هذا النمط الجديد في العمل مقبول ويقلل من الدفاعية السلبية للعاملين ضد تكنولوجيا المعلومات.

فتحقيق التقبل عند العاملين لتبني تكنولوجيا المعلومات الداعمة للتشارك المعرفي والتعلم بالمكتبة يعد مكسب كبير وعامل مطمئن بنجاح تطبيقها وضمان الاستخدام الفعلي لها – وليست كجزء من ديكور المكاتب كحالها في معظم إداراتنا–.

1.1.7. تدفق الأعمال

أنظمة تدفق الأعمال Workflow هي أنظمة تعرِّف سلسة مهام المنظمة أو المكتبة والتي من خلالها يتم تقديم منتوجها النهائي والمتمثل في جملة خدماتها. وهي تدخل ضمن تطبيقات الحاسوب في مجال العمل الجماعي Workgroup Computing والتي تسمح بتحديد أنظمة تدفق الأعمال المناسبة لكل مجال،[1] ففي مجال علم المكتبات؛ بمجرد تسجيل دخول المقتنيات الجديدة وجردها، يستقبل قسم الفهرسة تنبيه عبر الشبكة المحلية باستلام المقتنيات

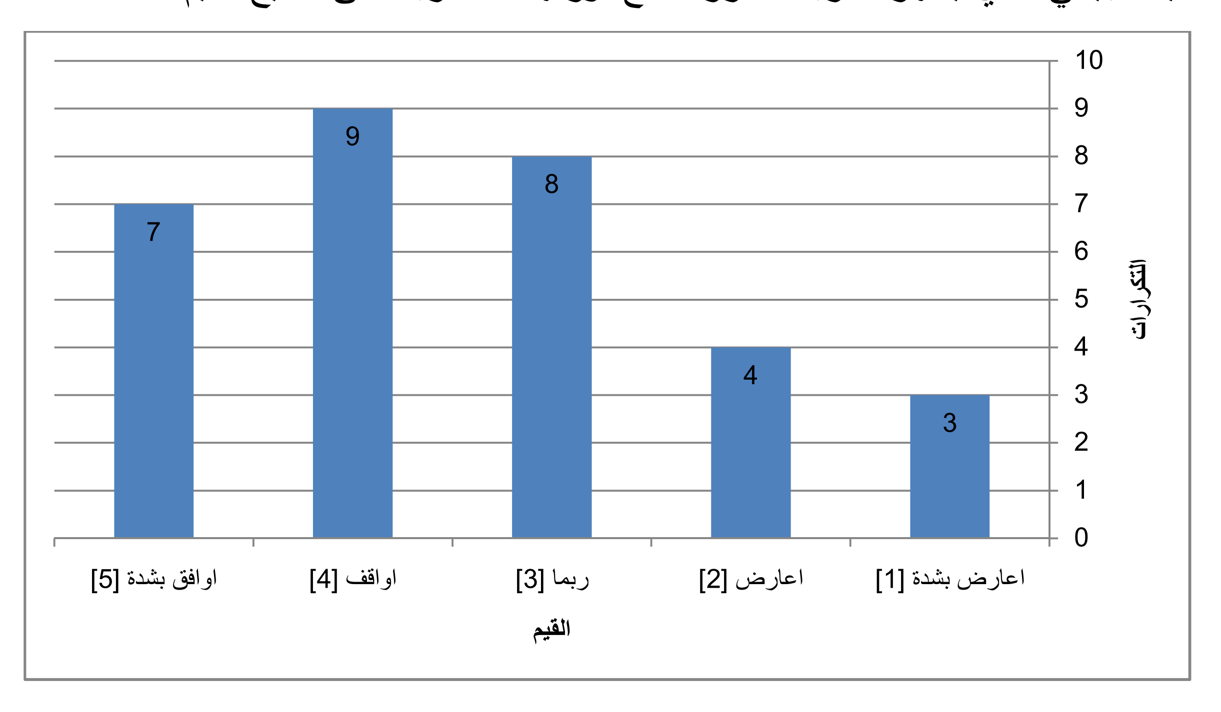
(1) POLLOCK, Neal. **Knowledge Management and Information Technology: Know-IT Encyclopedi**. Virginia: Defense Acquisition University,2002.P.376.

وجردها وتنتقل إليه مهمة فهرستها، وأثناء عملية الفهرسة فإن البيانات المفهرسة يتم إرسالها بسهولة إلى أدوات البحث المتاحة للمستفيدين. حيث أن جميع مراحل السلسلة الوثائقية تتم بصفة متتابعة وبأقصر وقت ممكن من خلال التبادل الفوري للبيانات بين المصالح عبر الشبكة. أما عن تصور العاملين بمكتبة د. أحمد عروة لنظام تدفق الأعمال أو المعلومات يوضحه الجدول التالي:

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر تدفق المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استغلال شبكة محلية للوصول إلى البيانات والمعلومات في المصالح الأخرى يحسن ويسهل علي القيام بمهامي.	3.42	1.25

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يرون أن تبادل البيانات والمعلومات بين المصالح باستخدام شبكة محلية سيحسن ويسهل عليهم القيام بمهامهم. غير أن التباين الكبير في استجاباتهم يظهر من خلال القيمة الكبيرة للانحراف المعياري [1.25] والمعبرة عن تشتت الإجابات إضافة إلى التمثيل البياني الذي يظهر تقارب التكرارات مع توزعها المتقارب على جميع القيم.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات تدفق المعلومات

والراجح في هذا التشتت أنه يرجع إلى طبيعة المهام الموكلة للمكتبيين، بحيث أن القائمين على الصيانة، والأعمال الفنية الإدارة تعودوا على منهجية العمل الفردي الأمر الذي يجعلهم يهملون دور الشبكة في تسهيل العمل، وهم يمثلون الربع المعارض. بينما يرتاب الربع الثاني في ذلك وهم من القائمين على الإعارة والاقتناء مع أن هذه الفئة بحاجة إلى العمل ضمن شبكة؛ كون مهامهم جزء أساسي من السلسلة الوثائقية، غير أن نقص الوعي يما تقدمه شبكة المعلومات والاتصالات من فائدة جعلهم غير متيقنين ، فيما نجد أن نصف العاملين الباقي يوافقون على ضرورة التنسيق بين مخرجات ومدخلات المصالح في إطار شبكة تدفق الأعمال أو في شكلها البسيط تسلسل العمليات المكتبية.

2.1.7. شبكات الاتصال

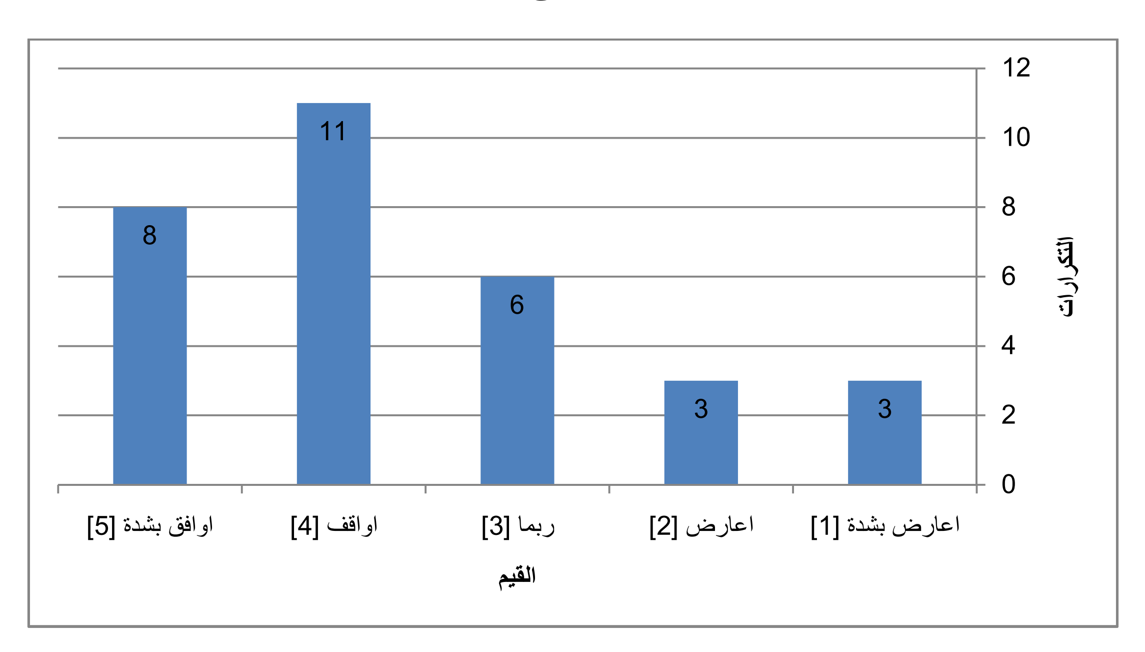
شبكات الاتصال Communication Networks تعبر عن التفاعل بين عدد من الوحدات المستقلة والمتباعدة عن بعضها وهي تنظيم منسَّق لهذه الوحدات المستقلة بغرض المشاركة في تحقيق أهداف عامة ومشتركة بكفاءة وفاعلية أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحقِّقها منفردة[1]. وفي المكتبة محل الدراسة والتي تعرف تباعد أقسامها وفروعا، نجد أن توفر وسائل وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة أمر ضروري. لزيادة إنتاجية القوى العاملة في المكتبة، وتفعيل العمل الجماعي بينهم، وفي ما يلي رأي العاملين بالمكتبة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسهيل الاتصال بينهم.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الإتصالات عبر الشبكات

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستغلال الهاتف أو شبكة محلية للاتصال فيما بينا يوفر عناء التنقل بين المصالح	3.58	1.25

(1) عليان، ربحي مصطفى. نظم وشبكات المعلومات الإنترنت نموذجا. **العربية 3000**. [على الخط]. متاح على : < http://www. arabcin.net/arabiaall/2000/16.html> (22 افريل 2006)

يرى العاملون بالمكتبة أن الاتصالات بينهم يمكن تسهيلها عبر استخدام الهاتف والشبكة المحلية عوض التنقل بين المصالح، ومستوى تقبلهم لهذا التشابك حسن حيث ان المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين [3.40 و4.20]. غير أن قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات تعد كبيرة، مما يعبر على التشتت الكبير لهذا المؤشر. وأن تقبل شبكات الاتصال الهاتفية والحاسوبية غير منتشر بين جميع العاملين، ويعود ذلك إلى نفس الأسباب المبينة في المؤشر السابق. والتمثيل البياني التالي يوضح تشتت التكرارات مع الميل نحو جهة اليسار حيث ان اغلب العاملين موافقين على ما تضمنته العبارة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر الإتصال عبر الشبكات

2.7. البنية التكنولوجية للمكتبة

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الموارد المساعدة في تأدية الأعمال المكتبية، والمسهلة لاتخاذ القرارات الإدارية، والداعمة لشبكة الاتصال الرسمية وغير الرسمية، والميسرة للأعمال الجماعية، ما يدعوا المكتبة إلى تأسيس بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. بتوفير أحدث التجهيزات والبرمجيات – وكما سبقت الإشارة فإن هذا يأتي كمرحلة ثانية بعد نشر التقبل عند العاملين– ثم توسيع حدود تطبيقها واستغلالها في المكتبة بما يساهم في تحسين أداء ومردودية العاملين من خلال تسهيل التشارك المعرفي والتعلم الذاتي.

1.2.7. توظيف الحاسوب في أعمال المكتبة.

في أيامنا هذه أصبح توفير الحاسوب في مصالح المكتبة ضرورة قصوى. لأن العمليات الكتابية والروتينية تأخذ جل وقت العاملين بالمكتبة وبالتالي فإن الحاسوب سيقلل من الوقت المبذول فضلا عن الدقة والسرعة. فاستخدام الحاسوب في المكتبات أدى إلى نجاح ملحوظ؛ وذلك لسرعة أداء العمليات الفنية كالإعارة والتسجيل والفهارس وتخزين واسترجاع المعلومات لإفادة الباحثين. أيضا من أبرز أعمال الحاسوب في المكتبة تسريع إعداد بطاقات الفهارس وقوائم الإحاطة الجارية بالمقتنيات الجديدة.[1] إذن فالحاسوب بالنسبة للمكتبة أداة عمل أساسية، حتى قبل التفكير في إدارة المعرفة وما سيقدمه توفير هذا الجهاز من فائدة كبيرة لعمليتي التشارك والعمل الجماعي، وفي ما يلي رؤية لمدى توفر الحواسيب في أماكن العمل بالمكتبة محل الدراسة.

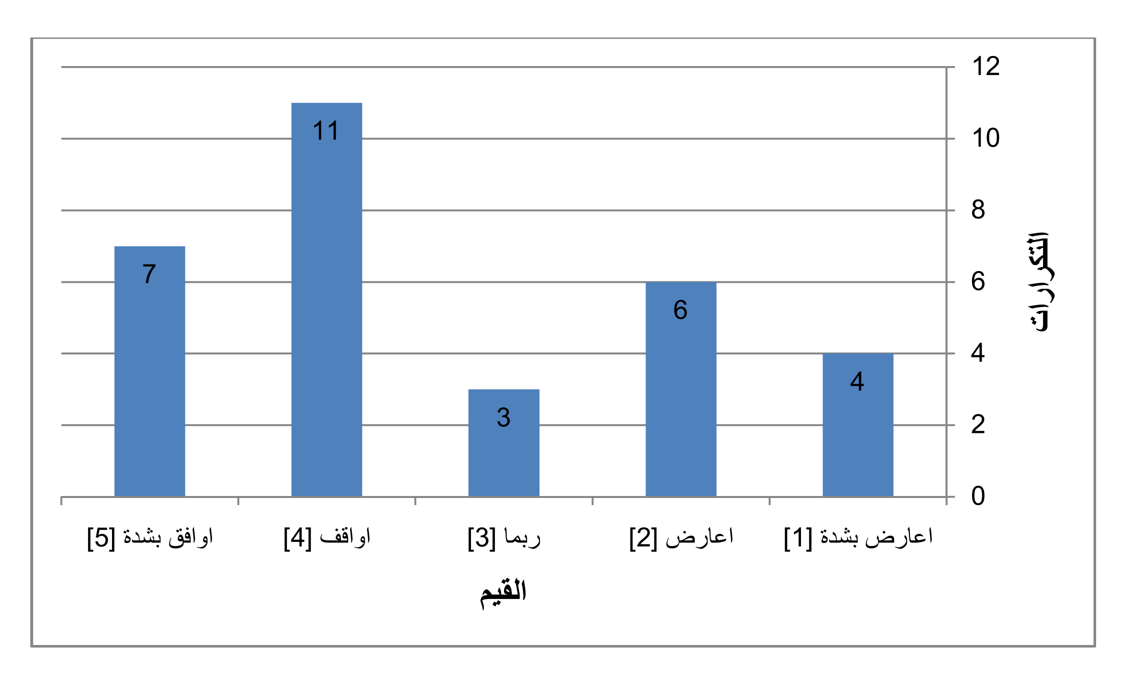
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر توفر الحواسيب بالمكتبة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

(1) علوه، نبيل رأفت. **تكنولوجيا في علم المكتبات**. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2006. ص.147.

أملك حاسوب خاص في مكان عملي.	3.35	1.38

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين [3.40 و4.20]، مما يعني أن توفر أجهزة الحاسوب لكل عامل إلى حد ما حسن. غير أن القيمة الكبيرة للانحراف المعياري للإجابات تعد كبيرة جدا، وهي تعبر عن تشتت الإجابات؛ إي أن هذا الرأي لا يتطابق مع كاف العاملين. ومن التمثيل البياني أدناه يتضح أن النسبة الكبيرة يتوفر لها حاسوب في مكان العمل، عدى قسم الصيانة وأعوان الإرشاد والتوجيه الذين لا يملكون حاسوب، وكذا تقنيين المكتبة الرقمية الذين اعتبروا الحواسيب التي يعملون عليها ليست ملكا لهم.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات توفرالحواسيب بالمكتبة

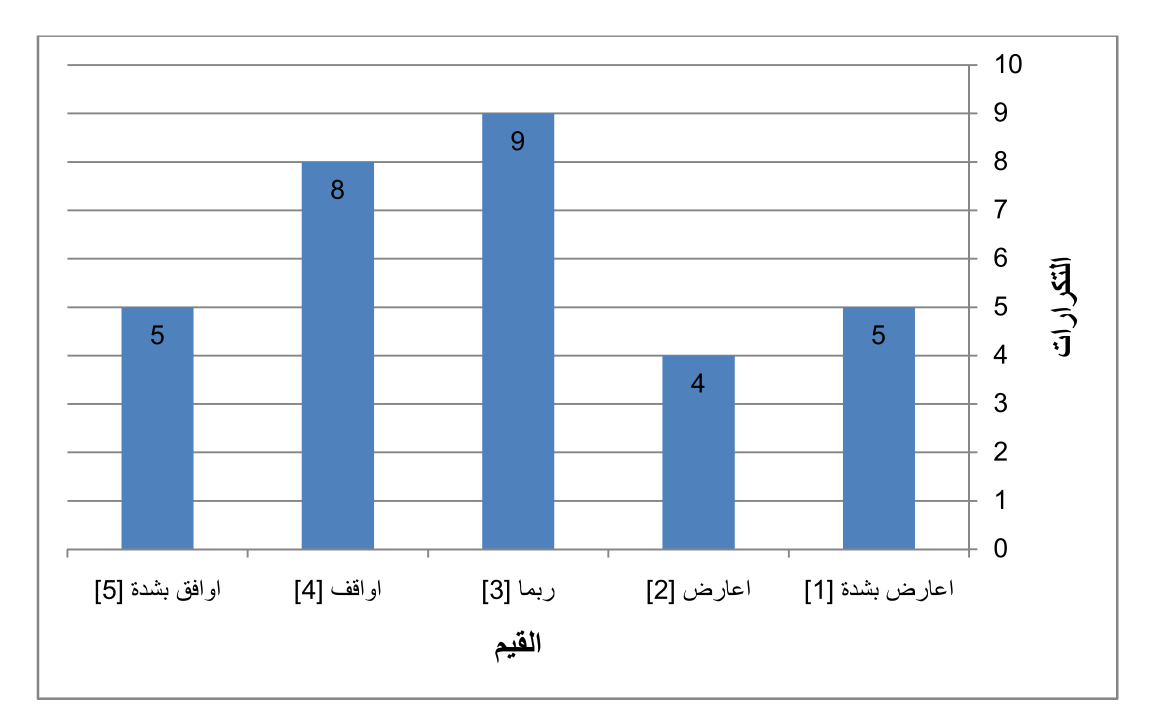
2.2.7. الشبكة المحلية بالمكتبة

تعتبر الشبكة المحلية من أهم الركائز التي تعتمد عليها أنظمة تسيير المعلومات المتكاملة وبرمجيات العمل الجماعي، توفير الإنترنيت،... فكون المكتبة تتوفر على عدد مقبول من الحواسيب فإن ربط هذه الحواسيب ضمن شبكة محلية يصبح ضرورة حتمية، لأن تكاليف إنشاء الشبكة في أيامنا هذه أصبحت غير مكلفة بالنسبة للمكتبات. ويقول مهندس الإعلام الآلي بأن حدود الشبكة تقتصر على المحطات المتعلقة بقواعد البيانات لرصيد المكتبة من فهرسة وتكشيف وإعارة،... إلا أن الحواسيب المخصصة للبحث غير متصلة بالشبكة ويقومون بتحديثها يدويا. وعن معرفة العاملين بالمكتبة بحدود الشبكة المحلية نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة المذكورة في الجدول أدناه محصور بين القيمتين[2.60 و3.40] والمعبرة عن الريبة وعدم التأكد عند العاملين.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر الشبكة المحلية بالمكتبة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحاسوب متصل بالشبكة محلية.	3.13	1.31

وهذا يفيد بأن العاملين بالمكتبة يملكون معرفة متوسطة ومحدودة حول اتصال حواسيبهم بالشبكة المحلية. وبما أن قيمة الانحراف المعياري كبيرة فإن الاستجابات متباينة؛ إي أن هذه الصورة تختلف من عامل لآخر. ويظهر من خلال التمثيل البياني بأن النسبة الأكبر هم العاملين غير المتأكدين أو المحايدين، بينما تبقى التكرارات تميل إلى يسار المدرج التكراري، حيث أن على العموم يميل قسم كبير من العاملين إلى التأكيد على اتصالهم بالشبكة المحلية، وبالمقابل نجد ثلة أخرى تنفي اتصالها بالشبكة المحلية. وكل هذا يبين محدودية الشبكة المحلية وأن بعض العاملين غير مدركين لحدودها.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر توفر شبكة المحلية

3.2.7. الولوج إلى شبكة الإنترنيت

لقد أصبحت الإنترنيت اليوم من أهم مصادر المعلومات، خاصة من حيث سرعة الوصول، وشمولية التغطية الموضوعية، عالمية التغطية الجغرافية – مع تحفظنا على جودة المحتوى – فهي من أهم وسائل الاتصال؛ لما تقدمه من خيارات اتصال لا توجد في غيرها من التكنولوجيات. والاستفادة منها في مجال إدارة المعرفة يعرف يوما بعد يوم تطورا كبيرا، فهي تعتبر من أهم مصادر المعرفة الخارجية للعاملين بالمكتبة، فهي مصدر التجديد والتنوع المعرفي، وأداة للعمل الجماعي، التشارك المعرفي والتعلم عن بعد. كل هذه الفوائد وأخرى أكثر، يمكن للمكتبة أن تفيد منها العاملين بها إذا ما وفرت لهم الولوج لها، واستثمارها لتطوير وتحسين مستواهم المعرفي والمهاري. وفي ما يتعلق بمكتبة د. أحمد عروة فالجدول التالي يبين حق المكتبيين في الولوج لشبكة الإنترنيت.

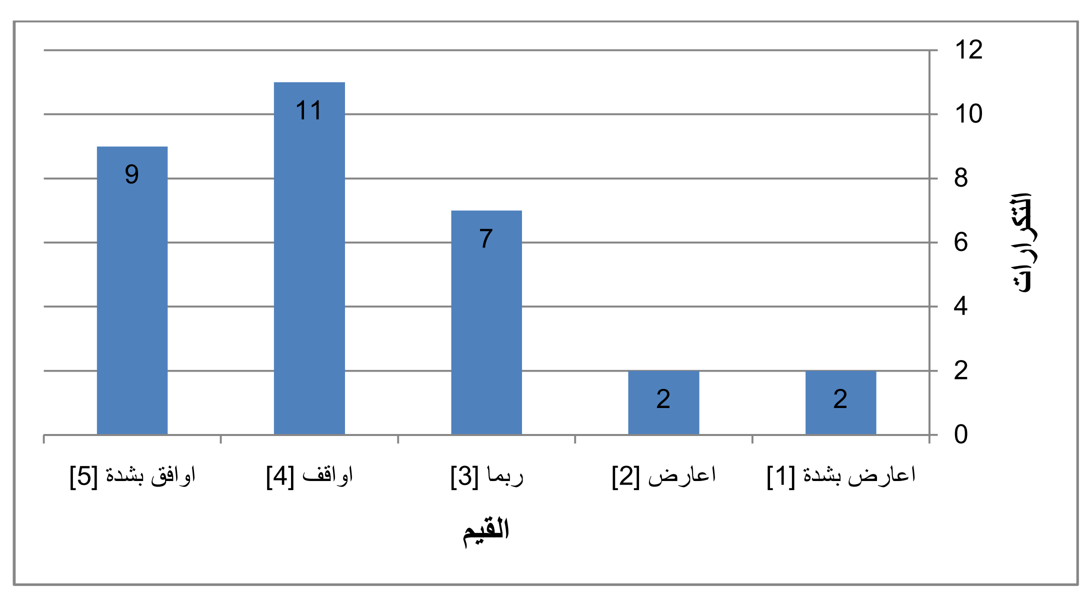
جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر ولوج العاملين إلى الإنترنيت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أملك الحق في الولوج إلى الإنترنيت في المكتبة.	3.74	1.15

المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] وهو يعكس معرفة العاملين بالمكتبة بحقهم في ارتياد قسم الإنترنيت، حيث أنه لا يوجد اتصال بشبكة الإنترنيت من باقي المكاتب.

في الحقيقة إن التردد على قاعة الإنترنيت يفرض على العاملين مشاركة الطلبة في قاعة هي في الأساس من حق الطلبة. وهو ما قد يخلق مشاكل مع الطلبة الذين لا يعرفون حق العامل بإستخدام الإنترنيت. كما أن هذا الوضع يلزم العاملين بترك مكاتبهم، وهذه القضايا يمكن تجنبها من خلال دخول المكتبيين للإنترنيت من خلال مكاتبهم عبر ربطها بشبكة الإنترنيت. مع أن هذا الخيار غير مقبول من قبل مهندس الإعلام الآلي بالمكتبة، خوفا من انشغال العاملين على أعمالهم. وهو ما يقلل من الثقة في الرقابة الذاتية للعاملين ومن نزاهتهم. لكن هذه الإشكالية يجب معالجتها – وليس الهروب منها– وذلك بتكريس الرقابة الذاتية عند العاملين.

ويعبر الانحراف المعياري مقدر بـ: 1.15 عن تشتت إستجابات العاملين؛ مع أن ثلثيهم يعرفون حقهم في الإتصال بشبكة الإنترنيت، إلا أن البقية بين غير متأكد وناف لوجود ذلك الحق. والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع التكرارات في المدرج التكراري.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر ولوج العاملين إلى الإنترنيت

3.7. تحكم المكتبيين في تكنولوجيا المعلومات

يعد تمكين العاملين بالمكتبة من التحكم في تكنولوجيا المعلومات، الخطوة الثالثة بعد إرساء بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات، ومن قبلها نشر الرغبة فيها وتقبلها. ويكون ذلك من خلال دورات تدريبية رسمية، التعلم أثناء العمل، تكريس تبادل مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بين العاملين. ذلك أن الأميّ بيننا اليوم هو من يجهل كيف يتحكم بتكنولوجيا المعلومات. والواقع يبين أن طبيعة المهنة المكتبية جعلت العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات يتعاملون منذ السنوات المبكرة مع تكنولوجيا المعلومات. فتوظيفها بالمكتبة ليس جديدا عليهم.

1.3.7. استخدام الحاسوب

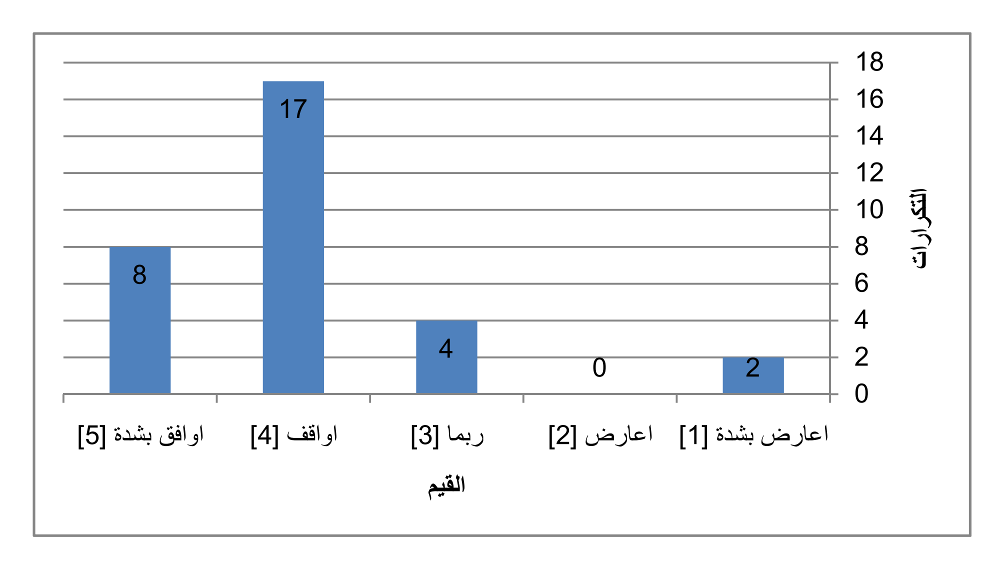
يعتبر الحاسوب من سمات هذا القرن فكل الأعمال في أيامنا هذه أصبحت مرتبطة به، كما أصبح التحكم فيه والتمكن من استخدامه أمرا لا يقبل النقاش خاصة في المكتبات ومراكز المعلومات. والتعامل معه أصبح سهل جدا من خلال الواجهات الرسومية البسيطة، واستخدام الكثير من البرامج لغة قريبة من لغتنا الطبيعية. لذلك ليس غريبا أن نجد معظم العاملين بالمكتبة يحسنون التعامل مع هذا الجهاز، ونستقرئ ذلك من الجدول أدناه.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر استخدام الحاسوب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا أواجه صعوبات في استخدام الحاسوب.	3.94	0.99

المتوسط الحسابي لهذه العبارة جاء في المجال [3.40 و4.20] والذي يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بقدرتهم الحسنة على التحكم واستخدام الحاسوب. وفي هذا ذلك شبه إجماع، نلمسه من خلال قيمة الانحراف المعياري الخاصة بالإجابات والتي لم تصل إلى القيمة [1.1] المعبرة عن تشتت الإجابات. والتمثيل البياني التالي يوضح ذلك الإجماع. بميل

معظم التكرارات على جهة يسار المدرج التكراري أما عن القيمة المتطرفة للمعارضة الشديدة فترجع لعاملي صيانة وتجليد الكتب الكبيرين في العمر.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر القدرة على استخدام الحاسوب

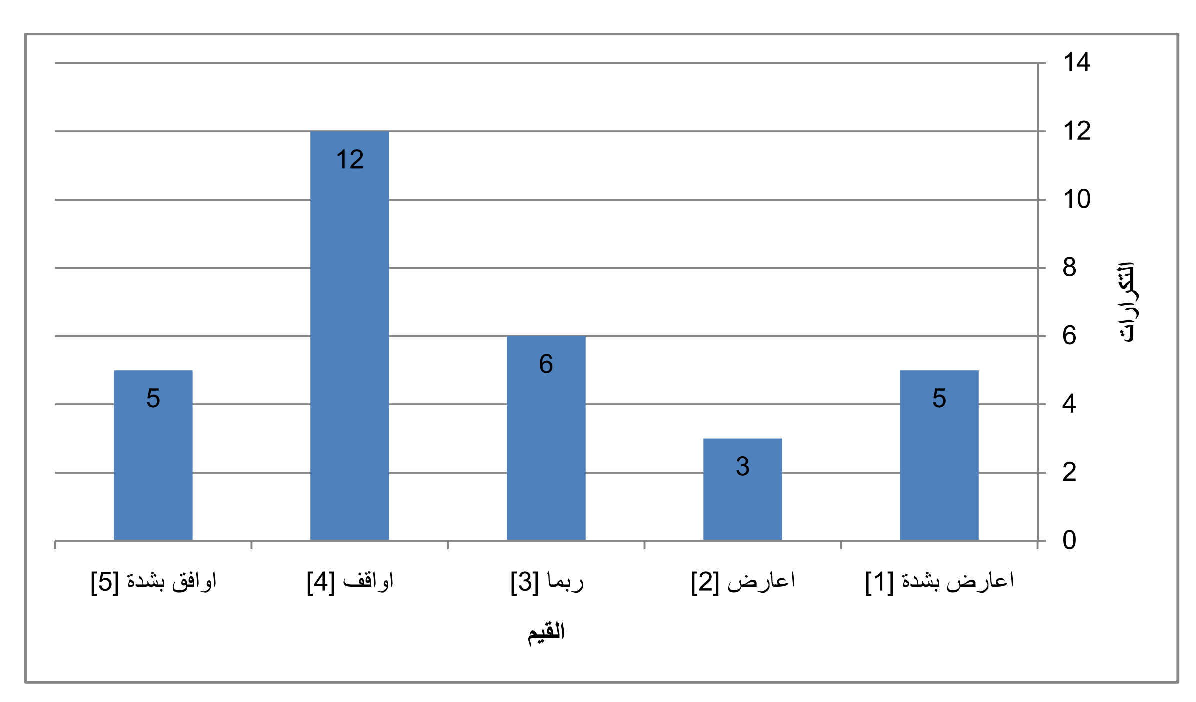
2.3.7. استخدام الإنترنيت

لقد ارتبطت الإنترنيت كمصدر للمعلومات ارتباطا كبيرا بالمكتبات ولاسيما الجامعية منها، كون محتوياتها مادة تخضع للدراسة والمعالجة من طرف المكتبيين، ما يجعل العاملين بالمكتبات يتجهون نحو تعلم خبايا هذه الشبكة العالمية. إضافة إلى أن المكتبات الجامعية أصبحت توجِد لمستفيديها نقاط وصول لخدماتها عبر هذه الشبكة ومن جهة أخرى فإن الإنترنيت كوسيلة للاتصال وللمعرفة أصبحت تستخدم من طرف أصحاب الاختصاص لأغراض التعلم والتشارك المعرفي. الأمر الذي يجعلنا نتساءل عن قدرة المكتبيين في مكتبة د. أحمد عروة على إستخدام الإنترنيت؟ و إجابة العاملين عن هذا التساءل موضحة في الجدول التالي.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر القدرة على استخدام الإنترنيت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا أواجه صعوبات في استخدام الإنترنت.	3.29	1.32

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين [2.60 و3.40]، وفي ذلك دلالة على عدم تمكن العاملين بالمكتبة من استخدام الإنترنيت لأنهم يواجهون بعض الصعوبات. حيث يمكن تقييم قدرتهم بالمتوسطة، وهذا لا يرجع إلى كافة العاملين، حوالي نصف العاملين مستواهم حسن أو جيد، فيما نجد أن النصف الباقي يواجه معظمهم صعوبات وعراقيل في استخدام الإنترنيت لذلك نجد أن قيمة الانحراف المعياري – المبينة في الجدول أعلاه – الخاصة بالإجابات كبيرة وتعبر عن هذا التشتت . كما أن ذلك يظهر من خلال التمثيل البياني أدناه حيث يظهر تباين وتشتت توزيع التكرارات على المدرج التكراري.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر القدرة على استخدام الإنترنيت

3.3.7. استخدام البريد الإلكتروني

من أشهر طرق الاتصال باستخدام الإنترنت نجد أن البريد الإلكتروني من أول الطرق التي صاحبت ظهور الإنترنيت، والعديد من المستخدمين للشبكة العالمية يستعملون هذه الأداة للتواصل؛ لبساطتها ومجانية استخدامها.

حيث أنه بالإمكان توظيفها من طرف العاملين لخدمة التشارك المعرفي والتعليم عن بعد في المكتبة. ويمكننا اعتبارها ابسط أدوات العمل الجماعي التي يمكن للعاملين بالمكتبة أن يحسنوا التعامل معها، وهي التي تصنف ضمن الأدوات اللامتزامنة* واللاتفاعلية**. والجدول التالي يبين استخدام العاملين بالمكتبة للبريد الإلكتروني كوسيلة تواصل.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر استخدام البريد الإلكتروني

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أملك بريد إلكتروني، ولا أواجه صعوبات في استخدامه.	2.55	1.36

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[1.80 و2.60] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يعترفون بعدم امتلاكهم للبريد الإلكتروني وإن امتلكوه فهم غير متمكنين من استخدامه بالشكل المناسب وهو ما يبين ضعفهم في هذا المجال. ومن خلال القيمة الكبيرة للانحراف المعياري الموضحة في الجدول أعلاه نلمس تشتت الإجابات؛ كما أن التمثيل البياني التالي يوضح الميلان الكبير لتكرارات المدرج التكراري نحو اليمين حيث أن أكبر القيم خاصة بالمعارض التامة لامتلاك البريد الإلكتروني وقريب منها نسبة المعارضين بتحفظ حيث تمثل الفئتين السابقتين أكثر من نصف العاملين.

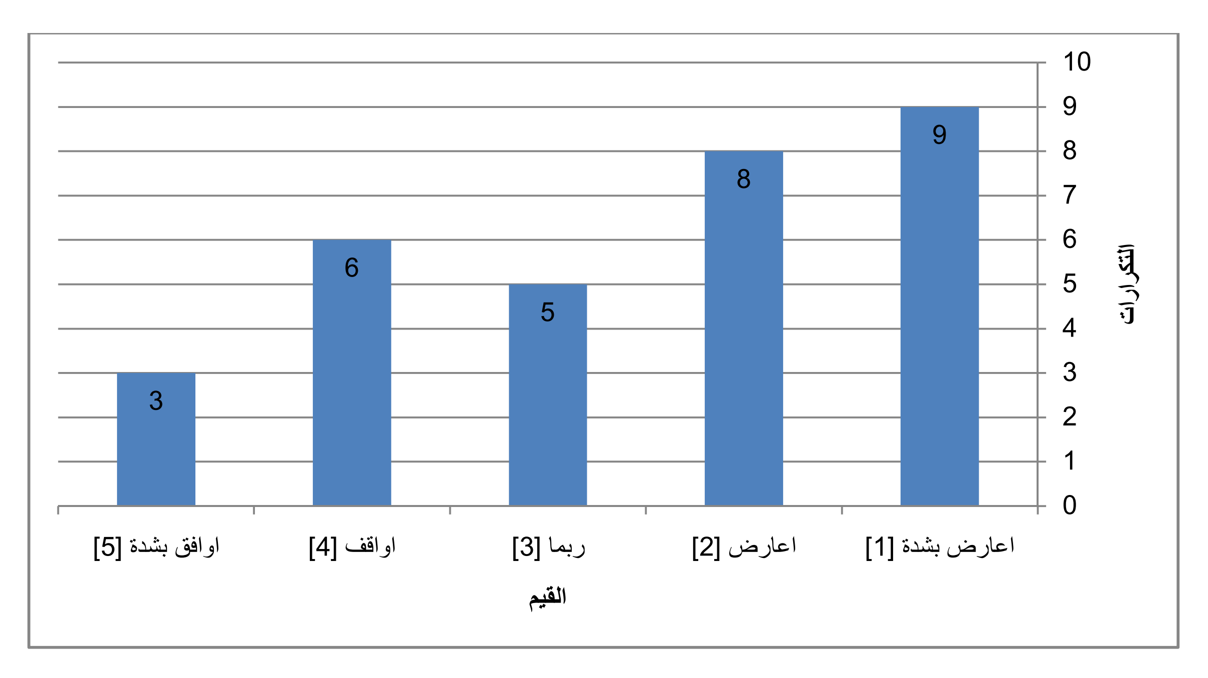
* أدوات الاتصال التي تتيح للمتصلين بالتواجد في نفس الوقت، أو التواصل في الوقت الفعلي.

** أدوات الاتصال التي تتيح تفاعل المتصلين مع بعضهم إما بالصوت أو الصورة أو بأشكال أكثر تعقيدا.

والجدول التالي يبين انه حتى الذين يستخدمون الإنترنيت بدون صعوبات، فهم لا يستخدمون البريد الإلكتروني وذلك من خلال المتوسط الحسابي المتوسط للفئتين الموافقة والموافقة بشدة على امتلاكها لبريد إلكترونين أي أن حوالي نصف مستخدمي الإنترنيت لا يملكون أو لا يحسنون استعمال البريد الإلكتروني.

جدول : العلاقة بين استخدام الإنترنيت واستخدام البريد الإلكتروني

لا أواجه صعوبات في استخدام الإنترنت.	المتوسط الحسابي لإمتلاك البريد الإلكتروني
أعارض بشدة	1.20
أعارض	2.00
محايد	3.00
موافق	2.83
أوافق بشدة	3.00



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر استخدام البريد الإلكتروني

4.7. التعلم الذاتي عبر الإنترنيت

التعلم الذاتي أوالتطوير الذاتي Self development or Personal development يتعلق بتطوير العاملين لمهاراتهم الخاصة ومعارفهم، وهذا يتطلب توفر الرغبة في التعلم المستمر وتطوير النفس، وإذا ما قرر الفرد تطوير مهاراته الشخصية، فيجب عليه، أن يأخذ مسؤولية تعليم نفسه، ثم يحدد احتياجاته لتطوير شخصيته وكيفية أدائه للمهام المسندة إليه، كما عليه طرق كل السبل الرسمية وغير الرسمية لتحصيل المعرفة، فالتعلم ليس دائما متعلقا بالذهاب إلى دروس التدريب،[1] وخاصة في عصرنا هذا أين أصبحت الإنترنيت تقدم عدة بدائل للتعلم الذاتي والتكوين المستمر.

1.4.7. التعاون الافتراضي

لقد أدى الإهتمام المتزايد بالأشكال المختلفة لتشارك وإنشاء المعرفة إلى توظيف البريد الإلكتروني والدردشة ومجموعات الأخبار والقوائم البريدية وغيرها من أدوات الاتصال الأخرى التي تتيحها الشبكة العالمية؛[2] لتبادل الخبرات والمعارف حيث يستطيع العاملون بالمكتبة التواصل مع زملاء المهنة عبر العالم، ليستفيدوا من تجارب بعضهم ويتجنبوا الأخطاء التي وقع فيها الآخرون. وهذا يكون بداية لتوطيد العلاقات وبناء مجموعات الاهتمامات المشتركة، التي يمكن فيما بعد أن تتطور للعمل الجماعي الإفتراضي التعاوني بين المكتبيين.

---

(1) Palmer, sally. Op.Cit. p.129.

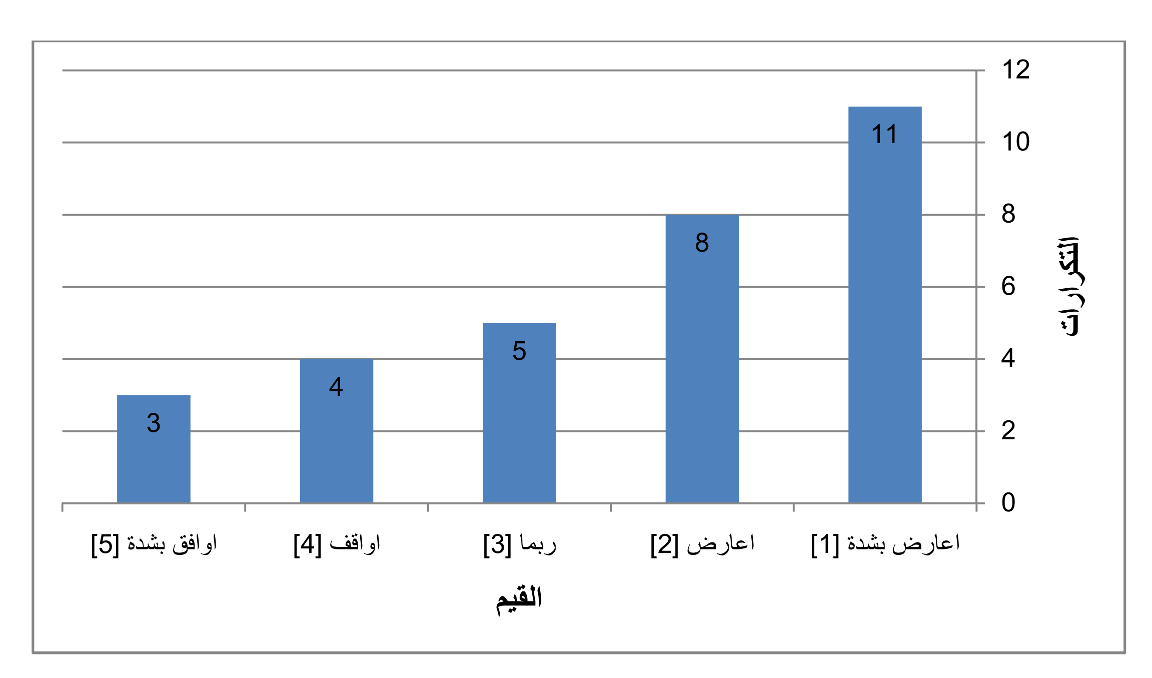
(2) نجم، نجم عبود. **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية – الوظائف – المجالات**. عمان: دار اليازوري، 2009. ص.525.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التعاون الإفتراضي

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أعمل على استخدام البريد الإلكتروني للاتصال بزملاء لي في المهنة.	2.35	1.35

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[1.80 و2.60] مما يعني أن العاملين بالمكتبة الذين يمتلكون بريد إلكتروني وعلى قلتهم فمعظمهم يستخدم البريد الإلكتروني للاتصال بزملاء في المهنة، وهذا سلوك جيد ولكنه غير منتشر ومحدود ويجب التركيز على نشره وتعميمه بين العاملين بالمكتبة. والنسبة الكبير للانحراف المعياري تزيد من سوء الحالة لهذا المؤشر.

كما أن التمثيل البياني التالي يبين الميلان الكبير للتكرارات نحو اليمين، ويرجع ذلك للعدد الكبير من العاملين الذين لا يحسنون استخدام الإنترنيت، إضافة إلى الذين لا يملكون بريد إلكتروني، ومن الذين يملكونه هناك قلة لا تستخدمه في الاتصال بزملاء المهنة.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التعاون الإفتراضي

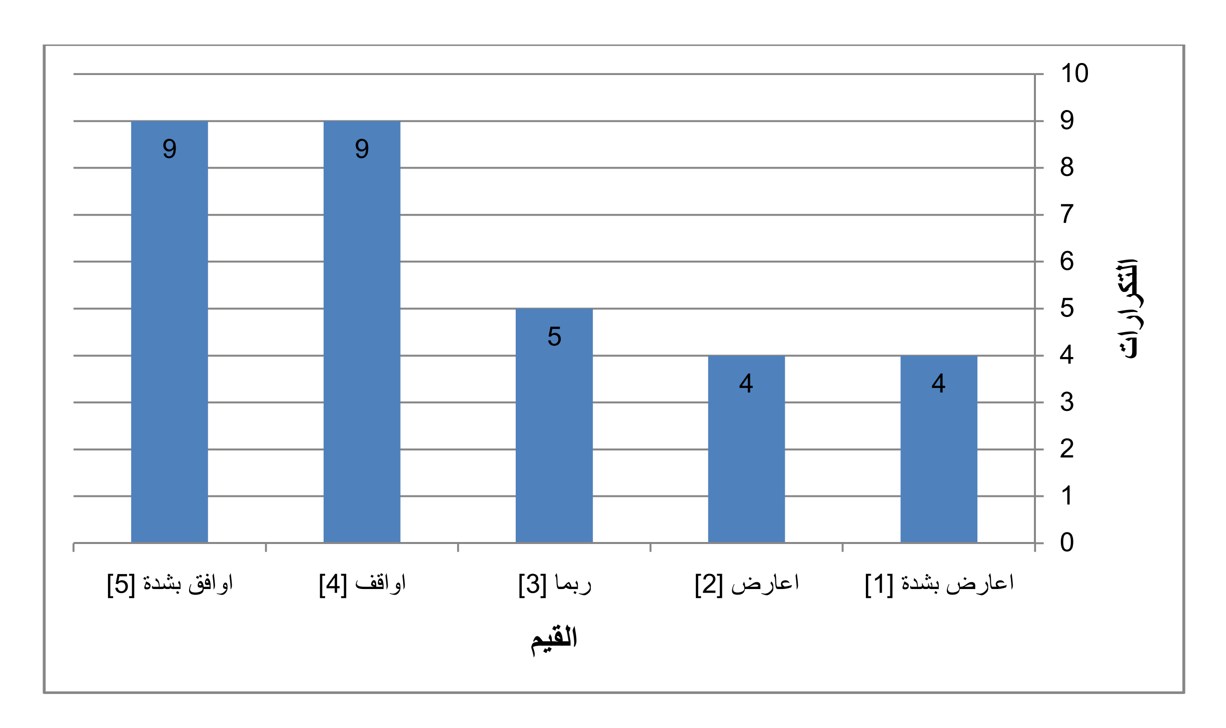
2.4.7. التعلم عن بعد

أصبحت الإنترنيت توفر فضاءات خاصة بالتعليم عن بعد، فالعديد من الجامعات تقدم تكوينا افتراضيا عبر الإنترنيت، وتوجد شركات خاصة بالتكوين والتأهيل الوظيفي عن بعد. فبالإضافة إلى إمكانية الاشتراك في إحدى الدورات على الخط، يمكن للمكتبي الاعتماد على نفسه والإبحار في فضاء الإنترنيت مستقيا المعرفة الصريحة التي يقدمها الآخرون عبر مجموعات النقاش، المدونات، المواقع الرسمية للمكتبات العالمية، وغيرها من مصادر المعلومات والمعرفة التي يمكنها إفادة المكتبيين في تأدية أعمالهم.

جدول : المتوسط الحسابي لمؤشر التعلم عن بعد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسعى إلى توظيف الإنترنيت في تطوير مهاراتي وأدائي لوظيفتي.	3.48	1.38

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة محصور بين القيمتين[3.40 و4.20] مما يعني أن العاملين بالمكتبة يرغبون في استخدام الإنترنيت لتطوير مهارات العمل عندهم، وهم يسعون لتحسين مستواهم في هذا المجال. فهم واعون بما يمكن أن تقدمه الإنترنيت لهم، غير أن الذين لا يحسنون استخدام الإنترنيت بدورهم لا يرغبون في الولوج إلى هذا المجال، والبعض ما زال يعتريه الشك في قدرته على مواكبة الآخرين والتمكن من توظيف الإنترنيت كمصدر أساسي للتعلم الذاتي والتعلم المستمر عن بعد. ونلمس من خلال قيمة الانحراف المعياري الكبير تشتت الإجابات؛ إي أن هذه الصورة ليست جماعية وغير مرحب بها بين كل العاملين. والشكل التالي يوضح تشتت الإجابات، مع وجود ميلان إلى اليسار يبين توجه عدد كبير من العاملين نحو الرغبة في تحسين مستواهم في استخدام الإنترنيت وتوظيفه في المجال المهني.



شكل : تمثيل بياني لتكرارات مؤشر التعلم عن بعد

الخلاصة

أظهر هذا الفصل واقع إستغلال تكنولوجيا المعلومات في المكتبة؛ متعرضا لتقبل المكتبيين لتكنولوجيا المعلومات، البنية التكنولوجية التي تتوفر عليها المكتبة وكذلك مدى تحكم المكتبيين في تكنولوجيا المعلومات وإستغلالها في التعلم الذاتي. وذلك من خلال المؤشرات المبينة في الجدول أدناه.

جدول : مؤشرات معيار تكنولوجيا المعلومات

العبارات	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**التقييم**
تقبل المكتبيين لتكنولوجيا المعلومات			
استغلال شبكة محلية للوصول إلى البيانات والمعلومات في المصالح الأخرى يحسن ويسهل علي القيام بمهامي.	3.42	1.26	متوسط
استغلال الهاتف أو شبكة محلية للاتصال فيما بينا يوفر عناء التنقل بين المصالح	3.58	1.26	متوسط
البنية التكنولوجية للمكتبة			
أملك حاسوب خاص في مكان عملي.	3.35	1.38	متوسط
الحاسوب متصل بالشبكة محلية.	3.13	1.31	متوسط
أملك الحق في الولوج إلى شبكة الإنترنيت في المكتبة.	3.74	1.15	متوسط
لا أواجه صعوبات في استخدام الحاسوب.	3.94	1.00	حسن
لا أواجه صعوبات في استخدام الإنترنت.	3.29	1.32	متوسط
أملك بريد إلكتروني، ولا أواجه صعوبات في استخدامه.	2.55	1.36	ضعيف
التعلم الذاتي عبر الإنترنيت			
أعمل على استخدام البريد الإلكتروني للاتصال بزملاء لي في المهنة.	2.35	1.36	ضعيف
أسعى إلى توظيف الإنترنيت في تطوير مهاراتي وأدائي لوظيفتي.	3.48	1.39	متوسط
	3.28	1.28	متوسط
	المتوسط المعياري	**متوسط الإنحرافات**	

أولا: تحقيق التقبل عند العاملين لتبني تكنولوجيا المعلومات الداعمة للتشارك المعرفي والتعلم بالمكتبة يعرف مستوى متوسط وغير مطمئن بنجاح تطبيقها وضمان الاستخدام الفعلي لها. كون تبادل البيانات والمعلومات بين المصالح في سياق تدفق البيانات يجد تقبلا متوسطا بين أوساط العاملين. وذلك ينطبق أيضا على تقبل العاملين لإستخدام شبكات الاتصال الهاتفية والحاسوبية لتسهيل الاتصالات بينهم.

ثانيا: بنية تحتية مقبولة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. غير أنها تعرف سوء توزيع وإستغلال. بالرغم من توفر أجهزة الحاسوب في الخدمات الأساسية، فإن العاملين بالمكتبة يملكون معرفة متوسطة ومحدودة حول الشبكة المحلية فهم غير مدركين لحدودها. كما هي معرفتهم بحقهم في ارتياد قسم الإنترنيت – ومشاركة الطلبة في قاعة هي في الأساس من حق الطلبة– في ظل انعدام الاتصال بشبكة الإنترنيت من المكاتب؛ وهو خيار غير وارد في المستقبل القريب.

ثالثا: تعرف قدرة وتمكن العاملين بالمكتبة من التحكم في تكنولوجيا المعلومات ضعفا. فهم يمتلكون قدرات حسنة في استخدام الحاسوب، غير أنهم غير متمكنين من استخدام الإنترنيت؛ أين يواجهون بعض الصعوبات. بالإضافة إلى عدم امتلاك معظمهم للبريد الإلكتروني وإن إمتلكوه فهم غير متمكنين من استخدامه.

رابعا: يعرف معيار التعلم الذاتي أو تطوير العاملين لمهاراتهم الخاصة ومعارفهم، ضعفا في إستخدام الإنترنيت للتواصل والتعاون مع زملاء المهنة، مع أن معظمهم يرغبون في استخدام الإنترنيت لتطوير مهارات العمل عندهم، وهم يسعون لتحسين مستواهم في هذا المجال؛ استخداما وتوظيفا في المجال المهني.

خاتمة

إن المدخل التقليدي للإدارة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه على الوقوف أمام تلك التحديات التكنولوجية والمعلوماتية والتكتلات المكتبية وغيرها، من هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة المعرفة يقوم على الإيمان بأن المعرفة البشرية وما يرتبط بها من سلوكيات وممارسات تمثل مفتاح نجاح المكتبة. والسؤال الذي يطرح نفسه بشدة اليوم: أين موقع مكتباتنا الجامعية الجزائرية من هذه الفلسفة الجديدة والتي تحمل معها بالتأكيد أسرار ومفاتيح النجاح والتميّز؟

فإدارة المعرفة قبل أن تكون عمليات فهي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المكتبة ككل، والتفكير في تحقيق إدارة المعرفة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري، مكسباً للإدارة وللمكتبة الجامعية وللمجتمع، ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً البتة إذا لم يصاحبه استعداد، ولاء وتضحية عند العاملين بالمكتبة.

إدارة المعرفة حقل جديد يشمل عدّة مجالات، وكان تطوره في المنظمات الاقتصادية، أما في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات الجامعية فما زال تطبيق هذا الأسلوب والفكر الإداري غير منتشر خاصة في بلادنا العربية والجزائر خصوصا، ما جعلنا نخوض في هذا البحث محاولين تأسيس اللبنة الأولى لتطبيق إدارة معرفة في المكتبات الجامعية؛ لتحقيق أهدافها التنظيمية، وتسجيل اسمها ضمن قائمة مؤسسات المعلومات الناجحة، ومن ثم وضع أقدامها على سلم النجاح. ومهما يكن فإن معرفة بيت الداء أو المشكلة والإحساس بها كما يقال هو بداية التوجه نحو الحل ومن ثم جاءت دراستنا هذه في محاولة لتقصي مدى إستعداد مكتبة د. أحمد عروة لتبني إدارة المعرفة. هذه الدراسة التي خصلت إلى مجموعة من النتائج، وتم ذلك بعد ببناء نموذج لتقييم إستعداد المكتبات لإدارة المعرفة المحدد

لمؤشرات التقييم والذي مكننا من التعرف على الوضع الحالي للمكتبة ومدى توفر ممكنات إدارة المعرفة فيها. وهي كما يلي:

أولا: في ما يخص الفرضية الاولى والمرتبطة بالممكن الأول؛ أين إفترضنا أن مؤهلات القيادة التنظيمية متوسطة مما سيعرقل توجيه ثقافة المكتبة نحو تشارك المعرفة. أي أن المتوسط الحسابي سيقع في المجال [2.60 و3.40]. غير أن الواقع غير ذلك، حيث أن المتوسط الحسابي وقع في المجال [3.40 و4.20] وبلغ $\frac{3.95}{5}$ بإنحراف معياري قدره **0.82**. مما يجعلنا نحكم بأن المكتبة تمتلك قيادة تنظيمية بمؤهلات حسنة، تمكنها من توجيه ثقافة المكتبة نحو التشارك والعمل الجماعي. وعليه يوصف هذا الممكن بأن:

- ✓ المستوى العالي للمكتبة في أعين القيادة التنظيمية يفقدهم حس الإبداع لذا يجب الإنتباه لذلك، كما يجب الإنتباه إلى الجاذبية الشخصية المفقودة، فرغم توفر صفة الإقدام. فذلك سيشكل حاجز يجب تجاوزه لخوض مبادرة إدارة المعرفة.
- ✓ المؤهلات الحسنة المتعلقة بالإتصال المؤيد والداعم عند القيادة، فيما يخص تحديد رؤية ورسالة المكتبة ونشرها عند العمال، والقدرة على الإصغاء والتفهم المقبولة، وتقديم التوجيه الإيجابي والمناسب.
- ✓ المؤهلات الحسنة في كسب القوة والنفوذ عند القيادة التنظيمية، بالإهتمام بإمتلاك عاملين متمكنين، يجب التأكيد القادة كقدوة؛ ومستوى تفويض السلطة متوسط.
- ✓ المؤهلات الحسنة للقيادة في تحقيق الدافعية للعاملين، عبر حسن القيام بدور المشجع لثقافة التشارك المعرفي والعمل الجماعي، وكذا الإهتمام بروح الإبداع ودعم عملية التكوين المستمر .
- ✓ إمتلاك قيادة المكتبة لفكر تغييري حسن جدا؛ حيث تتجه المكتبة دوما نحو تطبيق التجارب والأفكار الجديدة، وكذا المسار الحسن لتطور المكتبة ومواكبتها للتغييرات.

ثانيا: في ما يتعلق بالفرضية الثانية والمرتبطة بالممكن الثاني؛ فقد إفترضنا أن الثقافة التنظيمية للمكتبة تتوافقة بشكل جيد مع مبادئ إدارة المعرفة. أي أن المتوسط الحسابي سيقع في المجال [4.20 و05]. غير أن الواقع غير ذلك، حيث وقع المتوسط الحسابي في المجال [3.40 و4.20] وبلغ $\frac{3.89}{5}$ بإنحراف معياري قدره **0.93** مما يجعلنا نحكم بأن المكتبة تمتلك ثقافة تنظيمية متوافقة بمستوى حسن مع مبادئ إدارة المعرفة، وعليه يوصف هذا الممكن بأن:ـ

- ✓ في ما يخص القيم التنظيمية للمكتبة يسود مستوى حسن من الثقة بين العاملين، والولاء لبعضهم، والشعور بأهمية التعلم والتكوين المستمرين.
- ✓ إتجاهات العاملين بالمكتبة وإستعداداتهم حسنة؛ بالشعور بالإنتماء للمكتبة والحرص على البقاء. مع قوة روح العمل الجماعي والتعاون مع الإخرين.
- ✓ السلوكيات التنظيمية بالمكتبة، يغلب عليها حسن الأخذ بالمبادرة في البحث عن المعلومات والأفكار الجديدة. وقناعتهم الحسنة بتقبل تنوع الأفكار كمتطلب للإبداع.
- ✓ سياسات تنظيمية حسنة لتوفر العدل بين العاملين. مع حسن شكرهم وتقديرهم عند تقديمهم لإنجازات قيمة. إضافة إلى عدم تعرضهم للعقاب عند ارتكاب الأخطاء.

ثالثا: في ما يتعلق بالفرضية الثالثة والمرتبطة بالممكن الثالث؛ فقد إفترضنا أن العمليات التنظيمية تلعب دورا متوسطا في دعم ثقافة التشارك المعرفي. أي أن المتوسط الحسابي سيقع في المجال [2.60 و3.40]، والواقع مختلف حيث أن المتوسط الحسابي وقع في المجال [3.40 و4.20] وبلغ $\frac{3.60}{5}$ بإنحراف معياري قدره **0.99** مما يجعلنا نقول بأن العمليات التنظيمية بالمكتبة تلعب دورا حسنا إلى حد ما في دعم ثقافة التشارك المعرفي. وبتفصيل أكثر فإن:

- ✓ المستوى المعرفي والمهاري للعامل متوسط؛ فالمستوى المتوسط للاهتمام بصرامة اختبارات التوظيف. وسياسة التدريب سيئة. يتطلبان إعادة نظر.

- ✓ مستوى الوعي الوظيفي عند العاملين حسن، فأهداف ومهام المصالح واضحة للجميع، وجمهور المستفيدين محدد وإحتياجاتهم معروفة. والمعرفة الجيدة للعاملين بحدود مهامهم، ومستويات الأداء المطلوبة منهم.
- ✓ الشبكات التنظيمية غير الرسمية تتيح للعاملين جمع المعلومات. وذلك بحسن اعتمادهم على علاقاتهم غير الرسمية في مسار البحث.إضافة إلى خرائط المعرفة المعرَّفة بشكل جيد عندهم.
- ✓ نظم وإجراءات العمل بالمكتبة تيسر العمل وتقلل جهد العامل ولكن بفعالية متوسطة، فمع الدرجة الحسنة لفعالية تصميم وتنفيذ العمليات بالمكتبة. تبقى مرونة الإجراءات مقيدة ووفي حاجة لتبسيط أكثر.

رابعا: أما فيما يخص الفرضية الرابعة والمتعلقة بالممكن الرابع؛ فقد إفترضنا بأن دعم البنية التكنولوجية للعمل الجماعي والتشارك المعرفي ضعيف في المكتبة. أي أن المتوسط الحسابي سيقع في المجال [1.80 و2.60]، ومع أن المتوسط الحسابي وقع في المجال [2.60 و3.40] وبلغ $\frac{3.28}{5}$ بمعنى أنه في مجال المستوى المتوسط؛ إلا أن قيمة الإنحراف المعياري المقدرة بـ **1.28** والدالة على التذبذب وعدم التأكد، تزيد من إضعاف التقييم؛ بحيث أن البنية التكنولوجية فعلا تعرف ضعف إستغلال وعدم دعمها للعمل الجماعي والتشارك المعرفي. وبتفصيل أكثر فإن:

- ✓ المستوى المتوسط لتقبل العاملين لتبني تكنولوجيا المعلومات الداعمة للتشارك المعرفي والتعلم بالمكتبة غير مطمئن بنجاح تطبيقها في المستقبل وضمان الاستخدام الفعلي لها.
- ✓ بنية تحتية مقبولة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع سوء توزيعها وإستغلالها؛ فهي تعرف محدودية إستغلال الشبكة المحلية من قبل العاملين. كما يجب إعادة النظر في عدم توفر الاتصال بشبكة الإنترنيت من المكاتب.

- ✓ ضعف تحكم العاملين بالمكتبة في تكنولوجيا المعلومات. مع أنهم يحسنون استخدام الحاسوب إلا أنهم غير متمكنين من استخدام الإنترنيت والبريد الإلكتروني، ما يدعو إلى التركيز على التكوين على هذه المهارات.
- ✓ ضمن نشاطات التعلم الذاتي فالعاملون لا يستغلون الإنترنيت للتواصل والتعاون مع زملاء المهنة. ما يلزم عليهم السعي لتحسين هذا الوضع بتعلم استخدامه وتوظيفه في المجال المهني.

وعلى ضوء ما سبق وما أفرزته الدراسة من نتائج جزئية، فيمكننا القول بأن **مستوى إستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة فوق المتوسط وقريب من الحسن**. وذلك إستنادا إلى المتوسط الحسابي لمجموع الممكنات الذي وقع في المجال [3.40 و4.20] وبلغ $\frac{3.68}{5}$ بإنحراف معياري قدره **1.005**، ومع أنه لم يبلغ القيمة **1.1** إلا أنه قريب منها. وكل ذلك يشير إلى وجود بعض التحفظات في ما يخص مستوى ممكنات إدارة المعرفة بالمكتبة، والتي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار في مرحلة التطبيق.

وتبقى الحاجة الآن ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة في هذه المكتبة؛ من خلال وضع إسترتيجية طويلة المدى لتحقيق ذلك. إذ يجب التوجه الجاد نحو تبني مبادرة إدارة المعرفة، والتي تتعاظم أهميتها يوما بعد يوم إذ تعتبر وسيلة إستراتيجية لتحقيق التميز. مما ينعكس ايجابياً على نجاح مكتبة د. أحمد عروة الجامعية وإحتلالها مكانة مرموقة في ظل مجتمع المعرفة. بل يجب أن تصبح إدارة المعرفة هدفاً لكل المكتبات الجامعية الطموحة، التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنظر إلى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية اقتصاد المعرفة الحديث.

ومن المؤكد أن أهم ما يميز نظريات ونظم وآليات إدارة المعرفة أنها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال التركيز على الإبداع والتعلم المنظمي، والإعتماد في ذلك على التشارك المعرفي والعمل الجماعي. ولقد اثبت الواقع والتجربة أن إدارة المعرفة

بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية؛ السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته، والذي سيساعد مؤسسات المعلومات بما فيها المكتبات الجامعية على كسب السباق والرهان ومن ثم التربع على قاعدة صلبة من شأنها أن تؤثر وتغير الكثير على صعيد العلم والمعرفة المستقبلية.

وواقع المكتبات الجامعية في بلادنا يطرح علينا عدة تساؤلات كمختصين. ما هو دورنا في تحسين هذا الواقع ؟ وكيف لنا أن نساعد مكتباتنا الجامعية بأن تستمر وتواكب ما تدفع به أمواج التغيير المتلاحقة التي يحملها عصر المعرفة وأعتاب القرن الحادي والعشرين؟ وما هو الطريق الأنجع للوصول بمكتباتنا الجامعية إلى مصاف المكتبات العالمية ومن ثم تحقيق رسالتها السامية؟.

وكمكتبيين مهتمين بمجال إدارة المعرفة في مراكز العلومات والمكتبات سيظل يشغلنا سؤال يعتبر على الأقل بالنسبة لنا في غاية الأهمية وهو: كيف يمكن تحسين البيئة الداخلية لمكتباتنا الجامعية الجزائرية من أجل إرساء إدارة المعرفة كفكر ومنهج إداري؟ وما هي الإستراتيجية المناسبة لذلك؟ إن هذا التساؤل وغيره يجعل من هذا الموضوع مجالا خصبا للبحث والدراسة، ويأخذ عدة أبعاد وزوايا يجب معالجتها وأخذها بعين الاعتبار كي تتمكن مكتباتنا الجامعية من مواجهة تحديات العصر وتجد لنفسها مكانا في ساحة المنافسة.

وخلاصة القول، فنرجو أن نكون قد وفقنا في عرض هذا الموضوع، بأسلوب بسيط وواضح، بما يزيل ولو جزء يسير من ملابساته، ويعطي صورة واقعية عن مدى توفر المكتبة محل الدراسة على ممكنات تطبيق إدارة المعرفة فيها. علما أن هذه الدراسة ما هي إلا عمل أولي وخطوة أولى نحو التطبيق الفعلي لمبادرة إدارة المعرفة فيها، والموضوع بذلك مازال مفتوحا لمواصلة البحث فيه من جهة، ومجال إدارة المعرفة يشهد زخما عالميا كبيرا متناميا من جهة أخرى، يجعل الخوض فيه يأخذ أوجها جديدة في كل دراسة.

قائمة المراجع

أولا: العربية

أ. المعاجم والموسوعات

1. شركة أعمال الموسوعة للإنتاج الثقافي. الموسوعة العربية العالمية= **Global Arabic Encyclopedia**. [قرص مضغوط]. ط.2. الرياض: أعمال الموسوعة للإنتاج الثقافي،2004.
2. إبن عاشور، محمد الطاهر. تفسير التحرير والتنوير.الدار التونسية: تونس، 1984.
3. ابن قيم الجوزية. مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين. ط.2. بيروت: دار الكتاب العربي، 1973. مج.3.
4. ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر،[د.ت.]. مج.3.

ب. الكتب

5. ابن الخياط، نزهة. منتوجات وخدمات المعلومات/المعرفة في الوطن العربي، أية تحديات في مستهل الألفية الثالثة؟. في: كتاب الوقائع: تنمية القوى العاملة وتحديث المكتبات ومرافق المعلومات العربية. الشارقة: جامعة الشارقة،2003. مج.2.
6. هولب، لورنس. إدارة فرق العمل. بيت الأفكار الدولية،1999. ص.261.
7. أبوبكر، مصطفى محمود. التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية،2000.
8. إدفنسون، ليف. الإستثمار في رأس المال الفكري التكاليف والفوائد المحتملة. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
9. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم. إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء،2007.
10. توفيق، عبد الرحمن. الإدارة بالمعرفة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.

11. حجازي، علي هيثم. إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية،2005.
12. حسن، حسين عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفية: في منظمات الأعمال. عمان إثراء،2008.
13. روس، ويليام ب.، لا تتسرع بالحلول: ثلاثة عشر وهماً في إستراتيجية التفكير. تعريب مروان الحموي . الرياض: مكتبة العبيكان،2001.
14. ساتون، روبرت. تجسير الفجوة بين المعرفة والعمل في المؤسسات التنافسية. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
15. ستيوارت، توماس. الرأسمالي البشري في الإقتصاد المبني على المعرفة. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
16. السلمي، علي. السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب،[د.ت]. ص.108.
17. السويدان طارق، باشراحيل فيصل عمر. صناعة القائد. الرياض: مكتبة جرير، 2003.
18. السيد النشار، السيد. دراسات في المكتبات والمعلومات .الإسكندرية : جامعة الإسكندرية، 2002.
19. صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002.
20. الصرن، رعد. إدارة الابداع والابتكار. دمشق: دار الرضا،2001.
21. عبد الوهاب، علي محمد. التدريب والتطوير: مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981.
22. عمران، حسين. التركيب المعماري للإقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة مع التطبيق على الحالة اليابانية. في: إقتصاد المعرفة. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2006.

23. فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة، 2005.

24. قوارية، أحمد. فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2007.

25. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

26. كوين، روبرت. قيادة التغيير: الطريق من الموت البطيء إلى التنظيم الفعال. في: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.

27. المفرجي، عادل حرحوج. صالح، أحمد علي. رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

28. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم.عمّان: الوراق، 2007.

29. ميدين، تيصفا جبيير. شافير، بيتر. تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين. عمان: دار الفكر،2005.

30. نجم، نجم عبود. إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراجيات والعمليات.عمان: الوراق، 2005.

31. نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية – الوظائف – المجالات. عمان: دار اليازوري، 2009.

32. الهادي، محمد محمد. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط.2 . القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990.

33. الهادي، محمد محمد. الإدارة العلمية: للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية،1990.

34. ويتون دافيد، كاميرون تيم. الإدارة والقيادة: العلاقات..التفاعل الإيجابي. تعريب محمد محمود عبد العليم. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة،2001.

ج. أعمال المؤتمرات

35. عكنوش نبيل، كريم مراد. مكتبة د. احمد عروة لجامعة الامير عبد القادر للعلوم الإسلامية: من الأتمتة إلى المكتبة الرقمية. جامعة أحمد خيضر. الملتقى الوطني حول البرمجيات الوثائقية في المكتبات الجامعية بين الواقع والآفاق(14-15 فيفري2006، بسكرة).

د. الرسائل الجامعية

36. إبراهيمي، أحمد. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة أحمد عروة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة.ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

37. بن عميرة، عبد الكريم. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية: مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية نموذجا.ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

38. بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات.ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

هـ. المقالات

39. الإسكوا. منهجية إدارة المعرفة. نيويورك: الأمم المتحدة، 2004.

40. تدشين مكتبة رقمية بجامعة الأمير عبد القادر. جريدة النصر: 2006/03/05.

41. الشركة العربية للإعلام العلمي. خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال.القاهرة: شعاع، 1993. ع.23. ص.5. نقلا عن: Loren B. Belker.The First-Time Manager. New York: Macom Americam Management Association, 1993

42. الشركة العربية للإعلام العلمي. خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال. القاهرة: شعاع، 1996. ع. 3. نقلا عن: Roland T. Rust et al. Return On Quality. London: Probus Publishing, 1994.

43. الشركة العربية للإعلام العلمي. خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال.القاهرة: شعاع، 1996.ع. 5. ص.3. نقلا عن: CHALEFF, Ira. The Courageous Follower. New York: Berret-Koehler, 1995.

44. الشركة العربية للإعلام العلمي. خلاصات: كتب المدير ورجل الاعمال. القاهرة: شعاع، 1998.ع. 19. ص.5. نقلا عن: SHONA Brown, KATHLEEN Eisenhardt. Competing On the Edge. Paris: Harvard Business School, 1998.

و. الويبوغرافيا

45. تاج العروس من جواهر القاموس. موقع الوراق.[على الخط]. متاح على: .<http://www.alwarraq.com>

46. التكروري، سناء حافظ. تفعيل إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات. العربية 3000. [على الخط]. متاح على : < http://www.arabcin.net/arabiaall/4-2001/14.html > (22 افريل 2006)

47. جامعة الامير عبد القادر.التعريف بالمكتبة. [على الخط]. متاح على: <http://www.univ-emir.dz/bibliotheque.htm> (12 ماي 2008)

48. الركن القيادي الأول: الرؤية المستقبلية [1].. صناعة القادة. فن الإدارة. مفكرة الإسلام. [على الخط]. متاح على : <http:// www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=592> (26 أوت 2006)

49. عليان، ربحي مصطفى. نظم وشبكات المعلومات الإنترنت نموذجا. **العربية 3000**. [على الخط]. متاح على : < http://www. arabcin.net/arabiaall/2000/16.html> (22 افريل 2006)

50. كيف تملك حب موظفيك للعمل؟. فن الإدارة. مفكرة الإسلام. [على الخط]. متاح على : <http:// www.islammemo.cc/2006/06/23/4226.html> (26 ماي 2008)

51. مانييويز، ماريو. إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسةالموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية العربية. [على الخط]. متاح على : < http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php> (22 افريل 2006)

52. محمد مقبل[على الخط]. القيادة الإدارية. تعلم معنا.متاح على: < www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=177&SectionID=38> (05 Sep 2006)

53. مرارياتي، محمد. اقتصاد المعرفة: تكنولوجيا المعلومات والتعريب. العربية 3000. [على الخط]. متاح على: < http://www.arabcin.net/arabiaall/2000/2.html > (22 افريل 2006)

54. مقدمة دورات تعلم فن الإدارة والقيادة. مهارات القيادة والإدارة. [على الخط]. متاح على : < http://www.leaderships.org/lessons/l1-3.htm > (20 فيفيري 2008)

55. هامر، مايكل. تشامبى، جيمس. إعادة هندسة عملية الاعمال: الهندرة. 12manage. [على الخط]. متاح على : < http://www.12manage.com/methods_bpr_ar.html > (22 افريل 2006)

ثانيا: الأجنبية

أ. الكتب

56. ARIELY, Gil. Intellectual capital and knowledge management. In : SCHWARTZ, David . Encyclopedia of knowledge management. London: Idea Group Reference, 2006.
57. BARACHINI, Franz. The Business Transaction Theory And Moral Hazards For Knowledge Sharing: An Empirical Study. In: HAWAMDEH, Suliman. Creating Collaborative Advantage Through: Knowledge and Innovation. Singapore: World Scientific.(Series on innovation and knowledge management, 2006; vol.5).
58. BOISOT, M.H. Knowledge Assets. New York: Oxford University Press, 1998.
59. CARRILLO. Francisco Javier. Knowledge Cities: Approaches, Experiences, and Perspectives. NEW YORK: Elsevier,2006.
60. Concise Oxford English Dictionary.11ed., New York:Oxford University Press.2004
61. CURLEY Kathleen Foley, KIVOWITZ Barbara. THE MANAGER'S POCKET GUIDE TO Knowledge Management. Massachusetts: HRD PRESS,2001.
62. Department of Economic and Social Affairs. Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society. New York: United Nations, 2003.

63. FIGALLO Cliff, Nancy Rhine. Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work.Canada:Wiley, 2002.
64. FRAPPAOLO, Carl . Knowledge Management . London: Capstone, 2002.
65. HANSEN, Morten. et al. Quelle est votre stratégie de gestion du savoir?.Harvard Business Review.paris: organisation,2003.
66. HOLSAPPLE,Clyde W. , JOSHI, K.D. . knowledge management ontology. In : SCHWARTZ, David . Encyclopedia of knowledge management. LONDON: Idea Group Reference, 2006.
67. JENNEX, murray. Knowledge management in modern organizations. LONDON: IDEA group publishing, 2007.
68. Kotter, John P. Making Change Happen. in: Hesselbein, Frances. Leader to Leader : Enduring Insights On Leadership From the Drucker Foundation's Award-winning Journal.USA: John Wiley & Sons,1999.
69. MALHOTRA, Yogesh. Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development. NEW YORK: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2003.
70. MANCINI, Marc. Time Management. New York: McGraw-Hill, 2003.
71. Palmer, sally. People and Self Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
72. REYNOLDS, larry. The trust effect: creating the high trust , high performance organization. London : Nicholas Brealey,1998.
73. Robbins, STEPHEN. Management.4^{the} ed. Englewood Cliffs: prentice Hall, 1999.
74. SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. Journal of Organizational Change, 1996, vol.9, N° 1.
75. Townley,Charles T.. Knowledge Management and Academic Libraries. College & Research Libraries. New Mexico: University Library.2001.
76. WIGG, karl. People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success. NEW YORK: Elsevier,2004.

ب. الويبوغرافيا

77. AOK. The Knowledge Management Assessment Tool. The Association of Knowledge work. [Online], Available at: <http://www.kwork.org/White_Papers/kmat.html> (09 Jul 2007)
78. BEYSEKERA, Indra. A Framework To Audit Intellectual Capital. Journal of Knowledge Management Practice. [Online] , Available at: <http\\:www.tlainc.com/articl25.htm > (09 Jul 2007)

79. DE BRUN, caroline. ABC of Knowledge Management . FAO as a knowledge organization. [Online], Available at: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ > (09 Jul 2007)
80. DENNING, Stephen. The laws of knowledge management. STEVEDENNING. [Online], Available at: <http://www.stevedenning.com/knowledge_key_survival.html> (04 Sep 2007)
81. DENNING, Stephen. The strategy of knowledge management. STEVEDENNING. [Online], Available at: <http://www.stevedenning.com/stategy_knowledge_sharing.html> (04 Sep 2007)
82. PINTO, Leonor Gaspar. Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach. IFLA. 72ND WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS (2006, Seoul). [Online] , Available at: <http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm> (24 sept 2007)
83. SVEIBY, Karl-Erik. Tacit Knowledge. Karl-Erik Sveiby. [Online], Available at: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Polanyi.html> (04 Sep 2007)
84. SVEIBY, Karl-Erik. The Intangible Assets Monitor. Karl-Erik Sveiby. [Online], Available at: < http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.htm> (04 Sep 2007)
85. SVEIBY, Karl-Erik. Why Should We Use Non-Monetary Measures?. Karl-Erik Sveiby. [Online], Available at: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/WhyNonMonetary.html > (04 Sep 2007)
86. The Department Of Navy. Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives, 2001. [Online] , Available at: <http://www.don- imit.navy.mil > (09 Jul 2007)

الملاحق

الكشاف الهجائي للمواضيع

س

ش

ص

ع

ف

ق

ك

م

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية   قسم علم المكتبات

استبيان

بغرض

تقييم استعداد مكتبة د.أحمد عروة لتبني إدارة المعرفة

في إطار مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات

تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة

إعداد الطالب:

يوسف لمحنط

تحت إشراف:

أ. د. عبد المالك بن السبتي

ملاحظة هامة

تهدف هذه الاستمارة إلى تزويدنا بالمعلومات؛ والتي ستساعدنا في تعريف مكامن القوة بمكتبتكم، لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة. وتغطي الاستمارة عدة جوانب تتضمن؛ رسالة مكتبتكم، ثقافة العمل السائدة بينكم، فهمك لوظيفتك، تعاملك مع تكنولوجيا المعلومات،....

ليس من ضرورة أن تكون لديك خلفية حول إدارة المعرفة، أو أن تقوم بأي تحضيرات للإجابة.

لأهمية ما لديكم من معلومات قيّمة سوف تثري أداة هذه الدراسة؛ بوصفكم أحد العاملين بالمكتبة. نرجو منكم الإجابة على كافة عبارات الاستمارة بدقة وعفوية (عما هو كائن لا ما تريده أن يكون)، علما بأن ما يقدم من معلومات سيكون سري ولإغراض هذه الدراسة فقط.

إن سيرتكم الذاتية عامل مهم جدا في تحديد السمات الشخصية و المهارية لعمال المكتبة
رجاء ..الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب، مع ملء الفراغات بما ترونه مطابقاً للواقع ، متوخين في ذلك الدقة.

بطاقة البحوث		
	الشخصية	**الجنـــس: ذكر** ☐ **أنثى** ☐ **العمر بالسنوات: ..... سنة**
	الوظيفة	**الرتبة الإدارية:**.................................. **مثال: متصرف، ملحق م.، مساعدم.م.، عون تفني، مهندس إ.آ.،... عون...** **المصلحة الحالية:**............................... **مثال : إدارة، الإقتناء، معالجة،... الدوريات...م.الرقمية...الإعلام الآلي...**
	الخبرة	**سبق وعملت بمصالح أخرى: نعم** ☐ **لا** ☐ **أعمل بهذه المكتبة منذ:**....... **سنة (عدد سنوات العمل،** مثال: 3سنوات **تهمل كسور السنة)** **أعمل في هذا المجال (المكتبات) منـــذ:**........ **سنة (مجموع سنوات الخبرة،** مثال: 11سنة **تهمل كسور السنة)**
	المؤهلات	**الشهادة (المستوى الدراسي) والتخصص:**.. مثال: ماجستير...،DSB...،ليسانس ع.مكتبات، مهندس إ.آلي، ليسانس إدارة أعمال،DUEA، تقني سامي... ثانوي...متوسط... إبتدائي. **عدد الدورات التدريبية التي اشتركت فيها: ..... دورة**

مصطلحات الاستمارة

إدارة المعرفة

ببساطة هي إيجاد المعرفة و مشاركتها وتطبيقها لتحسين الأداء والخدمات. وهذه المعرفة هي الخبرة والتجارب، ومعلوماتك حول: الجامعة، المكتبة، المصالح، زملاء العمل، المستفيدين، الخدمات، المكتبات الأخرى، وكل المعلومات التي تستخدمها في أداء مهامك.

التشارك والتعاون

يتم بين شخصين فأكثر يعملون مع بعضهم أو لهم نفس الاهتمامات، من خلال تبادل الأفكار والمعلومات لصقل معرفتهم الجماعية ومهاراتهم وخبراتهم في إطار تحقيق أهداف المصلحة.

حدد إجاباتك من خلال سلم التقييم المتوفر أمام كل عبارة، والجدول أدناه يوضح معنى درجات موافقتك على كل عبارة

أوافق بشدة	نعم، دائما وبالتأكيد أوافق...أي التطابق التام مع...
موافق	نعم ولكن...أوافق بتحفظ على... أي قبول مع ملاحظات أو شرووط
ربما	لم أفهم... ، لا تنطبق معي... لم أكون رأيا بعد.
معارض	لا ولكن...أرفض بتحفظ على... أي رفض مع ملاحظات أو شرووط
أعارض بشدة	لا،أبدا وبالتاكيد أرفض... أي التناقض التام مع...

المحور الأول : **القيادة**

القائد هو مديرك ومسؤولك ورئيسك هو صاحب النفوذ والتأثير على مكتبة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم، ويقع عليه عبء تصميم الإستراتيجيات وتحديد الدور المنوط بكل فرد. يسعى لتحسين وتطوير أداء المنظمة.فما هي درجة توافق العبارات التالية مع ما يتوفر في قيادة مكتبتكم؟

الرمز	العبارة	سلم التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	ربما	أعارض	أعارض بشدة
ق1	رؤية ورسالة المكتبة تشيد بأهمية الأفراد في تحقيق تميز الخدمات.					
ق2	المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف إستراتيجي.					
ق3	نحاول تطبيق التجارب والأفكار الجديدة، مع تفاؤلنا بنجاحها					
ق4	نطور في أنفسنا وخدماتنا بما يجعلها مسايرةً للتغيرات التكنولوجية الحديثة.					
ق5	أرى في المسؤول القدوة في العمل، وفي تشاركه بالمعلومات والمعارف					
ق6	علاقاتي مع المسؤول المباشر جيدة ، فهو يفهمني ويصغي لي.					
ق7	تشجيع المكتبة تبادلنا للأفكار والخبرات وتدعم العمل الجماعي.					
ق8	تفتح المكتبة الفرص للإبداع والابتكار، وتشجع التكوين المستمر للعاملين.					
ق9	أكلف ببعض مهام رئيسي المباشر، فأقوم بها على أحسن وجه.					
ق10	يبادر المسؤول بتقديم النصيحة، ويوجهني في أداء مهامي.					

واصفا مسؤولك المباشر اختر صفة من بين كل اثنتين. وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

1		2		3	
	متعاون	✓	مقدام		متواضع
✓	مبدع		عقلاني	✓	شخصية جذابة

المحور الثاني: **الثقافة**

ما هي مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم العلاقات بين فريق عمل مكتبتكم، وترتبط بطريقة ممارسة النشاطات والسلوك العام بالمكتبة.

الرمز	العبـــــــــــــــــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	ربـــمـــا	أعارض	أعارض بشدة
		سلم التقييم				
ث01	عملت في هذه المكتبة وسأبقى لأن طموحاتي ستتحقق هنا.					
ث02	أسمع قصص عن أشخاص قاموا بمبادرات وإنجازات خلدت أسماءهم بين فريق العمل.					
ث03	من يوم لآخر يأخذ التعلم والتكوين الأولوية في حياتنا رغم ضغط العمل					
ث04	نبحث عن المعلومات والافكار الجديدة أينما كانت.					
ث05	يسود مستوى عالي من الثقة بين أفراد المصلحة					
ث06	أميل إلى التعاون مع الآخرين في تأدية المهام					
ث07	نطلب ونقدم الانتقادات على أفكارنا ونتقبلها بكل حرية فيما بيننا.					
ث08	يرجع الشكر والتقدير لصاحب الفكرة أو الإنجاز لا أحد آخر.					
ث09	نقيم على أساس أفعالنا لا على أساس أسمائنا ورتبنا					
ث10	لا نعاقب على ارتكاب الأخطاء ولكن نعاقب على تكرارها					

بكلماتك الخاصة كيف تصف ثقافة وسلوك فريق عمل المكتبة بالمكتبة ؟

(مثال: تتميز ثقافة العاملين بالمكتبة عموما ب: التشارك في كل شيء، التعاون عند الضرورة، نتقبل بعضنا لأنه يجب علينا ذلك، نحن في صراعات دائمة،.....)

....

....

....

المحور الثالث : **العمليات**

كيف ترى النسق الاتصالي بين مستويات الإدارة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي، وما يرتبط بها من طبيعة تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها مكتبتكم لتقديم خدماتها الأساسية. من سياسات وتوظيف وتدريب وإجراءات ونظم الحوافز...

الرمز	العبـــــــــــــــــــــــــــــــــــارة	سلم التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	رسما	أعارض	أعارض بشدة
ع01	"جمهور المكتبة" محدد واحتياجاتهم معروفة بين فريق العمل بالمكتبة					
ع02	أهداف ومهام مصلحتي واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين بالمكتبة.					
ع03	أعرف حدود مهامي بما يتطلبه المنصب وما يتطلع إليه رئيسي					
ع04	جميع العمليات واضحة وموزعة بشكل منطقي يضمن تدفق سهل للمعلومات بين المصالح.					
ع05	خضعت لاختبار صارم عند التوظيف					
ع06	شاركت بدورات تتوافق واحتياجاتي في التكوين، وتتماشى مع أهداف المكتبة.					
ع07	أعتمد على علاقاتي غير الرسمية مع باقي الزملاء للوصول إلى المعلومات والمعرفة					
ع08	عندما أحتاج معلومات معينة أو حل لمشكلة أعرف بالضبط من أقصد.					
ع09	أتجاوز بعض الإجراءات لتسريع تنفيذ المهام					
ع10	إتخاذ القرارات يتم ببساطة وسرعة، متجاوزة العوائق الإدارية البيروقراطية					

بكلماتك الخاصة كيف تصف العمليات والهيكل التنظيمي للمكتبة ؟

(مثال: بسيطة، مفهومة للجميع، السيطرة، دفن المواهب، الرسمية، وجود بطل واحد، مرونة التعليمات،....

....

....

....

المحور الرابع: **تكنولوجيا المعلومات**

مدى توفر وإستخدامكم للوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في البحث وجمع وإعداد المعلومات وتوصيلها بين الأجهزة والأشخاص والمكتبات،... والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم.

الرمز	العبارة	سلم التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	ربما	أعارض	أعارض بشدة
ت01	لا أواجه صعوبات في استخدام الحاسوب.					
ت02	لا أواجه صعوبات في استخدام الإنترنت.					
ت03	أملك بريد إلكتروني، ولا أواجه صعوبات في استخدامه.					
ت04	أملك حاسوب خاص في مكان عملي.					
ت05	الحاسوب متصل بالشبكة محلية.					
ت06	أملك الحق في الولوج إلى شبكة الإنترنيت في المكتبة.					
ت07	استغلال شبكة محلية للوصول إلى البيانات والمعلومات في المصالح الأخرى يحسن ويسهل علي القيام بمهامي.					
ت08	إستغلال الهاتف أو شبكة محلية للاتصال فيما بينا يوفر عناء التنقل بين المصالح					
ت09	أعمل على استخدام البريد الإلكتروني للاتصال بزملاء لي في المهنة.					
ت10	أسعى إلى توظيف الإنترنيت في تطوير مهاراتي وأدائي لوظيفتي.					

بكلماتك الخاصة كيف تصف استغلال التكنولوجيا في مكتبتكم ؟

(مثال: توزيع عادل، سهلة الإستخدام،نطمح للمزيد من التطور، ترف زائد، سعي وراء المستحيل، نتخوف منها، نحن أحسن هكذا....

....

....

....

إستمارة خاصة بطلبة السنوات النهائية قسم علم المكتبات المتربصين بالمكتبة

خلال تربصك بمكتبة د. أحمد عروة، والذي عايشت فيه عن قرب فريق العمل بالمكتبة، فكيف كان تعاملهم معكم؟ وما مدى توفر الصفات – المضمنة في العبارات أدناه- فيهم؟

الرمز	العبـــارة	سلم التقييم: أوافق بشدة	أوافق	ربـــما	أعارض	أعارض بشدة
ث01	يبادرون الى مشاركتي بخبرتهم وآرائهم، حتى قبل أن أسأل.					
ث02	أحسست بأني مكتبي معهم ولست طالبا متربصا.					
ث03	يصغون لآرائي وتناقش بجدية.					
ث04	سمعت قصص عن أشخاص قاموا بمبادرات وإنجازات خلدت أسماءهم بين فريق العمل.					
ث05	يميل العاملون الى التعاون مع بعضهم في أداء مهامهم.					
ث06	يثني الجميع على جهود زملائهم وخاصة المُجدِّين في حضورهم وغيابهم.					
ق07	وضِّحت لي رسالة المكتبة ورؤيتها .					
ق08	يثق العاملون في المسؤول الأول ويعتبرونه قدوة لهم.					
ع09	عرِّفت لي أهداف كل المصالح والإقسام.					
ع10	عرِّفت لي حدود مسؤولية كل العاملين في المصالح التي عملت فيها.					
ع11	لم أكرر أعمال مصلحة في مصلحة أخرى، فجميع العمليات موزعة بشكل منطقي متسلسل.					
ع12	كانت الإجراءات والتعليمات مرنة ويمكن تعديلها أو تجاوزها في الحالات الخاصة.					
ع13	يكثر تحرك العامون بين المصالح في طلب المعلومات أو المساعدة من بعضهم.					

أسئلة المقابلة مع مدير المكتبة

1. **هل تشيد رؤية مكتبتكم أو رسالتها بدور فريق العمل وأهمية خبرتهم؟** . . . .

. . . .

2. **كيف تتم عملية التوظيف وعلى أي أساس يتم الإختيار؟** . . . .

. . . .

. . . .

3. **أين يظهر العمل الجماعي أو فرق العمل في مكتبتكم وكيف تقيم ذلك ؟** . . . .

. . . .

. . . .

4. **هل تبنيتم أي أفكار جديدة من العاملين؟ وما هي ؟** . . . .

. . . .

. . . .

5. **هل تفوض بعض مهامك لمرؤوسيك؟ وهل توضح لهم كيفية القيام بها؟**. . . . .

. . . .

. . . .

6. **عند إرتكاب الأخطاء ماذا تفعل؟**. . . . .

. . . .

7. **هل هناك معايير تقيم بها مردودية العمال؟**. . . . .

. . . .

8. **ماذا تفعل إذا تجاوز أحد العمال تعليماتك أو الإجراءات لتسريع تنفيذ المهام أو بما يخدم المستفيد؟** . . . . . .

. . . .

. . . .

9. **ماذا تفعل إذا إستخدام أحد المرؤوسين خبرته الخاصة في تقييم موقف ما وإتخذ قراره متجاوزا تعليماتك؟**. . .

. . . .

أسئلة المقابلة مع مهندس الإعلام الآلي بالمكتبة

ما هي أهم مهامكم؟

البرامج

1. **ما هو نظام الاستغلال المعمول به وما هي فرص تطويره؟**

2. **ما مدى تكامل البرامج الخدمية؟وهل هناك مشاريع لبناء نظام متكامل لتسيير المكتبة؟**

3. **ما مدى حاجتكم لنظام خاص بتسيير الموارد البشرية وتخزين معلومات حولهم؟**

الشبكة

4. **ما هي حدود شبكتكم المحلية؟ هل هناك خطة لمد شبكة محلية بين جميع المصالح ثم الجامعة ثم الإنترنيت ؟**

5. **هل تملكون برمجيات لتبادل الملفات والمعلومات بين الحواسيب وما أهمية ذلك بالنسبة لكم؟**

الموقع

6. **هل كان لكم دور في تصميم موقع الجامعة وبالضبط صفحات المكتبة؟**

7. **ما هي تصوراتكم وخططكم لهذا الموقع في السنة القادمة؟**

8. **هل هناك منتدى للنقاش بين العمال أو مع المستفيدين؟**

المكتبة

9. **كيف ترى المكتبة خلال ثلاث سنوات قادمة؟**

أ- **الإبحار عبر شبكة الإنترنيت متاح للجميع من مكاتبهم.**

ب- **نشر وتبادل معلومات – مخرجات ومدخلات- المصالح عبر الشبكة المحلية.**

ت- **الوصول إلى معلومات مخزنة على الشبكة المحلية أو مكشفة من الإنترنيت.**

ث- **تطبيقات للعمل الجماعي التعاوني (عدا الإيميل).**

Abstract

This study treated the level of working environment preparedness in Dr. Ahmed Erwa Academic Library of the Amir Abdul Kader Islamic Sciences University -Constantine-, to adopt knowledge management as an ideology, methodology and processes. That has been realised by testing the library workers' acceptance for some behaviors and practices, which are the indicators of readiness to knowledge management adoption via one of the readiness assessment models for knowledge management, which is designed to coincide the specifics of the academic libraries. Our model based on four enablers which are: Organizational Leadership, Organizational Culture, Organizational Processes, Information Technology. The study concluded that:

- ✓ The qualifications of the library leadership are good and sufficient to guide the library toward a sharing culture.
- ✓ Organizational culture of the library is acceptable to coincide the principles of knowledge sharing and collective work.
- ✓ Organizational processes in the library plays a rather good role in supporting knowledge sharing culture.
- ✓ Technological Infrastructure in the library does not support collective work and knowledge sharing, also has weakness in exploitation.

Keywords:
survey - knowledge management - Organizational Leadership - Organizational culture - organizational processes - information technology - university libraries - constantine.

Résumé

Cette étude traite l'objet de l'apprêt de l'espace de travail dans la bibliothèque universitaire Dr. Ahmed Erwa de l'Université des sciences islamiques Amir Abdul Kader - Constantine – pour l'adoptation de la gestion de connaissance comme idéologie, méthodologie et Processus. Et ceci a été réalisé par un test pour connaitre l' appréciation des travailleurs de la bibliothèque de certains des comportements et pratiques qui serts comme indicateurs d'adoptation de la volonté de gestion de connaissance, par le biais d'un des modèles d'évaluation de l'apprêt de la gestion de connaissance, conçues pour coïncider avec les spécificités de la bibliothèque universitaire. Concentrant sur quatre éléments sont: leadership de la bibliothèque, la culture organisationnelle, les processus organisationnelle et les technologies de l'information. L'étude a conclu a:

- ✓ Qualifications possédées par la leadership de la bibliothèque sont bonnes et suffisante pour orienter la bibliothèque vers une culture de partage de connaissance.
- ✓ La culture organisationnelle est bonne et acceptable dans la mesure de compatibilitée avec les principes de partage et l'action collective.
- ✓ Les Processus organisationnelle joue un rôle bone pour soutenir la culture de partage de connaissance.
- ✓ L'infrastructure technologique Ne prend pas en charge l'action collective et le partage des connaissances, et connais la faiblesse de l'exploitation.

Mots-clés:
Etude pratique - Gestion de Connaissance - Leadership Organisationnel - Culture Organisationnelle – Processus organisation - Technologies de L'information - Bibliothèques Universitaires - Constantine.

المستخلص

عالجت هذه الدراسة موضوع جاهزية بيئة العمل في مكتبة د. أحمد عروة الجامعية التابعة لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – قسنطينة–، لتبني إدارة المعرفة كفكر ومنهجية وعمليات، وتم ذلك عبر اختبار مدى تقبل العاملين بالمكتبة لبعض السلوكيات والممارسات التي تمثل مؤشرات الاستعداد لتبني إدارة المعرفة، باستخدام أحد نماذج تقييم الاستعداد لإدارة المعرفة، المعد ليتوافق مع خصوصيات المكتبات الجامعية. مركزين على أربع ممكنات هي: القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، العمليات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى أن:

- ✓ المؤهلات التي تمتلكها قيادة المكتبة حسنة وكافية لتوجيه ثقافة المكتبة نحو التشارك المعرفي.
- ✓ الثقافة التنظيمية للمكتبة تتوافق بشكل حسن مع مبادئ التشارك والعمل الجماعي.
- ✓ العمليات التنظيمية بالمكتبة تلعب دور حسن إلى حد ما في دعم ثقافة التشارك المعرفي.
- ✓ البنية التكنولوجية في المكتبة لا تدعم العمل الجماعي والتشارك المعرفي وتعرف ضعف استغلال.

الكلمات المفتاحية:

دراسة ميدانية – إدارة المعرفة – القيادة التنظيمية– الثقافة التنظيمية – العمليات التنظيمية – تكنولوجيا المعلومات – المكتبات الجامعية – قسنطينة.